سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري

الدكتور
عبد السلام بن شايع القحطاني



دار الكتاب الجامعي
للنشر والتوزيع

سلوك المواطنة التنظيمية

وعلاقته بالإبداع الاداري

سلوك المواطنة التنظيمية

وعلاقته بالإبداع الإداري

الدكتور

عبد السلام شايع القحطاني

الطبعة الأولى

1437 هـ - 2016م



ح دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع ، ١٤٣٧ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

القحطاني، عبد السلام شايع

سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الاداري . / عبد السلام

شايع القحطاني . - الرياض، ١٤٣٧ هـ

..ص ؛ ..سم

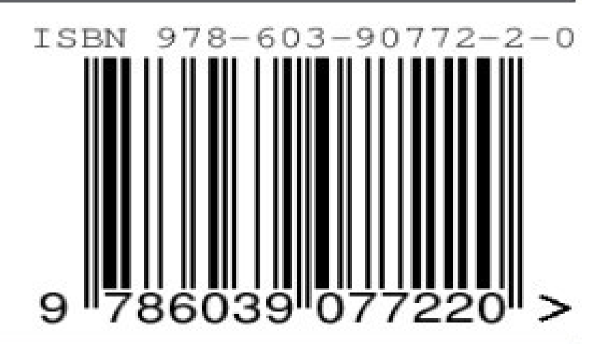
ردمك: ٠-٢-٩٠٧٧٢-٦٠٣-٩٧٨

١ -الابداع الاداري أ. العنوان

ديوي ٣٥٠,١٤٧ ١٤٣٧/٣٦٠٧

رقم الإيداع: ١٤٣٧/٣٦٠٧

ردمك: ٠-٢-٩٠٧٧٢-٦٠٣-٩٧٨





المملكة العربية السعودية- الرياض- حي المروج- طريق الامام سعود تقاطع طريق الملك عبد العزيز بجوار بنك الراجحي - رمز بريدي 11312 ص .ب 245081

هاتف : 0118101533 جوال: 0543044662

dar.elkitab.algamee@gmail.com

www.ubzone.com

مصر - الجيزة - 6 اكتوبر - الحي الثالث - عمارات البنك المركزي - ش 17

هاتف : 0238376764 جوال : 00201011270909

info@ascpublishing.com

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى والديّ الأكرمَينِ تذللاً ... أهدي لكم عمري ورسم بناني

إلى أسرةٍ صبرت عليّ تطلعاً ... أهدي لكم جهدي وصدق حناني

إلى أخوةٍ فخرت بفعلي تحمساً ... أهدي لكم فكري وبدع زماني

إلى كل أُستاذ سلك بي منهجاً ... أهديكم التقدير والعرفاني

إلى كل من فعَل الصنيع تذكراً ... أهديكم المخطوط والتبياني

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

فإني أشكر المولى عز وجل، الذي منّ عليّ ووفقني لإتمام هذه الدراسة، ثم أتقدم بوافر الشكر والتقدير لمقام صاحب السمو الملكي الأمير / محمد بن نايف بن عبد العزيز وزير الداخلية رئيس المجلس الأعلى لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، على كريم رعايته وعنايته بتأهيل رجال العلم ومنحهم الفرصة لإكمال مسيرتهم العلمية.

كما أتوجه بالشكر لمعالي رئيس الجامعة الدكتور/ جمعان بن رشيد بن رقوش، ولسعادة وكيل الرئيس الأستاذ الدكتور/ على بن فايز الجحني، والشكر لأصحاب السعادة هيئة التدريس الذين لهم الفضل بعد الله بما حصلت عليه من علوم ومعارف.

كما أرفع جزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور/ محمد سيد حمزاوي، رئيس قسم العلوم الإدارية الذي تفضل مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الأطروحة، وفتح لي قلبه قبل مكتبه، وتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيّمة، وغزير علمه، ودماثة أخلاقه، مما كان له أبلغ الأثر، وأجل الفائدة وعظيم النفع في إخراج هذه الأطروحة بهذا الشكل.

وأتقدم بالشكر والامتنان لأصحاب السعادة أعضاء اللجنة العلمية الموقرة سعادة عضو مجلس الشورى الأستاذ الدكتور/ عبدالرحمن بن أحمد هيجان، وسعادة الأستاذ الدكتور/ تحسين بن أحمد الطراونة عميد كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، على قبولهما مناقشة هذه الأطروحة والحكم عليها والتي تفتخر بأن يتزين بأسمائهم مطلعُها.

وأعطر الشكر وأثمنه لمن كان له دور وتشجيع وتحمل مهامي الوظيفية لكي أتفرغ لنيل هذه الدرجة العلمية الأستاذ الفاضل والاخ العزيز/ عبدالحميد بن عبدالله عطيف، فنعم الأخ والصديق فله مني الدعاء بالتوفيق والسداد في دنياه وآخرته.

والشكر للأخ الفاضل الدكتور/ طارق بن موسى العتيبي على دعمه المعنوي والعلمي وتقديمه المشورة والنصيحة الصادقة، والشكر لزميلي الدكتور/ عبدالكريم احمد الزهراني الذي كان له دور في النصيحة الصادقة فشجعني على مواصلة دراستي، والشكر كذلك للزميل الدكتور/ محمد علي الراجحي الذي كان نعم الصديق والمعين، وشكري أقدمه مع أصدق الدعاء لزملائي في برنامج الدكتوراه (عبدالعزيز بن سعد القحطاني، حمد بن محمد العجمي، عبدالله بن سعد جليغم، أحمد بن علي الصميلي، سامي بن سالم العنزي، محمد بن هلال الكسار، محمد بن حمد النصار) حيث كانوا نعم الزملاء والأخوة. والشكر للأخ/ فهيد بن علي النهاري على ما قدمه من تسهيل وتنسيق بمنظمات الدراسة.

والشكر المخصوص لسكرتير كلية العدالة الجنائية الدكتور/ محمد الصغير والذي أكرمني كما يكرم جميع طلبة الجامعة برقي تعامله وتفانيه الذي لا نجزيه عنه إلا بالدعاء بأن يصلح الله له النية والذرية وأن يبارك له الصحة والعافية.

والشكر لأستاذ البلاغة والفصاحة سكرتير كلية العلوم الاجتماعية والإدارية الاستاذ/ محمد نبيل غنام فقد كان نعم المنسق ونعم المعين لكل من قصده في نصيحة أو مشورة.

الشكر لكل موظفي الكلية من اداريين وأكاديميين، لمنسوبي عمادة القبول والتسجيل، ولمنسوبي العلاقات العامة، وللعاملين في الضيافة والاسكان، والشكر لمنسوبي المكتبة الأمنية على ما قدموا لنا من تعاون وحسن تجاوب، والشكر لمنسوبي مطابع الجامعة على ما يختموا به هذه الدراسات من اخراج يليق بالمقام، ويرتقي بالرسائل التي هي خير ما نحتفظ به من ذكرى وخلاصة جهد لسنوات تبقى خالدة الذكر وطيبة الفائدة.

والشكر لله تعالى من قبل ومن بعد، فهو خير معين وهو أرحم الراحمين

الباحث

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

مقدمة الدراسة

في ظل الظروف العالمية المتداخلة والمتشابكة وفي زمن العولمة ومع ظهور التنافس الدولي، فلم تعد البيئة الخارجية للمنظمات - كما كانت - مستقرة وذات ثبات، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز لمشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل، ومن ثم تحتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات والوقوف أمام التحديات الجديدة، فزادت أهمية توظيف الموارد والمحافظة عليها؛ لكي تساعد على تحقيق أهدافها ولزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. كما أن تحقيق الجودة والفاعلية أو ضعفها في المنظمات تعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة العنصر البشري على التكيف ومواجهة التحديات التي تتطلب إحداث بعض التغييرات في الأساليب والأنماط الإدارية السائدة، إذ إن العصر الذي نعيشه يتسم بسرعة التغيير والتراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصال، الذي يتطلب رعاية جيل يمتاز بفكر يتعامل مع المستجدات بمرونة وأصالة فيتطلع للمستقبل ويتجاوز الروتين في المنظمات. (آل زاهر، 1432ه، ص332)

غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لفتح الآفاق للخيال، ما جعل الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتلاحقة، ولكي تضمن منظمات العمل نمو قدرات عناصرها البشرية وتطورها في محيطها، فالواجب عليها الاهتمام بسلوك العاملين بها لتكون داعمة ومشجعة لهم.

فمنظمات اليوم تحتاج إلى تضافر جهود العاملين بها، بل والسعي نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة، المتمثلة في الحد الأدنى للأداء، فالمنظمات الحديثة تعمل على خلق روح المبادأة والابتكار تاركة للعاملين حرية التصرف، فالأنشطة التي تدخل ضمن متطلبات الوظيفة الرسمية للفرد لم تعد وحدها كافية لإنجاح المنظمة، بل لابد من وجود أنشطة أخرى يمارسها الفرد طواعية إلى جانب الأنشطة الرسمية. (Nadiri، 2010، p33) فظهر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) في دراسات التنظيم مستمداً من سلوك المواطن في مجتمعه، فعندما يقوم المواطن الصالح بأداء بعض الأعمال الخيرية، سواءً كانت موجهة نحو أفراد معينين أم نحو المجتمع ككل، فإن هذا التصرف يكون بدافع شخصي من الفرد ودون أن يكون مفروضاً بواسطة قوانين الثواب والعقاب، كما يكون بهدف تحقيق الصالح العام، وعليه فإن المواطن في وطنه هو من يقوم بأعمال تطوعيه ليست مطلوبة منه ولكنها تساعد على رفاهية المجتمع وتماسك وحدته الوطنية، (الدوسري، 1431هـ، ص2) ويهدف إلى تحسين أداء منظماتهم دون توقع أي حوافز مقابل ذلك.

والمنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، لذلك يتحتم على هذه المنظمات

مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة، وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات عالية لتتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو، ويتزايد الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغييرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية السياسية والاقتصادية والأمنية وغيرها.

وقد أكد العديد من الباحثين والكتاب حاجة المنظمات لسلوك المواطنة وإلى الإبداع في الجوانب التنظيمية من خلال تأكيدهم أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية وأن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع، فالعصر الذي نعيش فيه يحتاج إلى عقول موهوبة مبدعة قادرة على تكييف ظروفها وحاجاتها مع التغير الذي يحدث في البيئات المحيطة، حتى تساير التطور وتستطيع تقديم الجديد والفريد في المجالات المختلفة. (هيجان، 1999م، ص38).

إن الحال في مجتمعات العالم الثالث والمجتمع العربي على الخصوص لفي أمس الحاجة إلى توفر أساليب وطرق جديدة، وإلى إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة وإبداعية، وهو أمر يدعو بالضرورة إلى فهم الظاهرة الإبداعية باعتبارها واحدة من القضايا ذات الأولوية والأهمية في البحث أكثر من أي وقت مضى.

وهذه الدراسة تتناول سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

إن ظاهرة التراجع في بعض القيم والمفاهيم المتعلقة بالولاء والانتماء لدى الأجيال المتعاقبة بسبب الانفتاح على العالم الخارجي وضعف دور المؤسسات التربوية في تنشئة أبنائها على سلوك المواطنة الصالحة، تجعل من الاهتمام بسلوكهم التنظيمي أهمية بالغة لمواجهة الخلل والقصور الذي قد ينجم أحياناً نتيجة لذلك. (الدوسري، 1431هـ، ص6)

وقد تواجه بعض المنظمات العامة والخاصة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة أعمالها التي تتسم بالتغير المستمر والاضطراب الذي أصبح سمة ملازمة لها، ولعل من تلك التحديات ما نعايشه من الأزمات والكوارث والحروب والتدخلات الخارجية من الدول الكبرى والمؤثرة على المستويين السياسي والاقتصادي واشتداد المنافسة بين المنظمات، وكذلك التنوع في جذب واستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية المطلوبة. كل ذلك فرض على المنظمات البحث عن العناصر الأساسية التي من خلالها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها، حتى تستطيع الاستمرار وتحقق النجاحات في عملها وبشكل مميز.

ولما يمثله العنصر البشري من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات نحو التميز والنجاح، أفرد الفكر التنظيمي اهتماماً خاصاً بالعوامل المؤثرة بالارتقاء بمستوى أداء الموظفين، فمن المفاهيم التي ظهرت حديثاً ووجد أن لها تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين والمنظمات كان مدى تمتع الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) أو مدى قيام الموظفين بسلوكيات تطوعية اختيارية خارجة عن نطاق الأدوار الرسمية من أجل خدمة المنظمة، دون الحصول على حوافز مقابل ذلك. فالمنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، وعلى المنظمات

أن تترك جزءاً من السلوك غير المحدد لأفرادها حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد. (حامد، 2004م، ص14). فهذا السلوك أصبح مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية الجمة التي من بينها تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها وتقليل التسرب الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين. (العامري، 2002م، ص20).

وبما أن المنظمات تحرص على تنمية مواردها البشرية وعلى الرقي بمستوى سلوكهم، فهي تهتم بممارسة التطوير بشتى صوره، ومن ذلك الإبداع الإداري (Administrative Creativity)، الذي يساعد على تنمية القدرة على النبوغ والتوقد واستحضار التفكير لحل المشكلات التي قد تقابل التنظيم، وكذلك الاهتمام بتطوير مجالات لجذب انتباههم، كما يزيد من حس المسئولية والتأثير في الآخرين، وكذلك حسن الحدس والبديهة في حل المشكلات. (القحطاني، 2011م، ص6)

ومن خلال إحساس الباحث ومعايشته للسلوكيات التي يقوم بها البعض، من منسوبي المنظمات لاحظ أن قيامهم بتلك السلوكيات التطوعية والمواطنية تكاد تكون محدودة في أداء المهام التي يقدمونها لمنظماتهم أثناء أو خارج أعمالهم وأوقاتهم الرسمية، مما دفع بالباحث إلى بحث هذا الموضوع، والتعرف على مدى ممارسته من قبل المبحوثين، وعن مدى توفر مظاهر الإبداع الإداري، ثم الوقوف على مدى وجود علاقة بينهما، ومدى إمكانية تقنين هذه العلاقة في نموذج يحتذى به في مختلف المنظمات. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مركز المعلومات الوطني وشركة العِلم لأمن المعلومات؟

تساؤلات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيس لابد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مدى توفر عناصر (مكونات) الإبداع الإداري في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها ؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر (مكونات) الإبداع الإداري في المنظمات محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟
5. ما هو النموذج التنظيمي المقترح لتوضيح أبعاد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الاداري من خلال ما يلي:

1. التعرف على مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.
2. التعرف على مدى توفر عناصر (مكونات) الإبداع الإداري في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.
3. الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري في المنظمات محل الدراسة.
4. التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
5. الوصول إلى نموذج مقترح عن أبعاد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

أهمية الدراسة

للدراسة أهمية علمية وعملية تكمن فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:

1. أنها تتناول موضوعاً مهماً وهو سلوك المواطنة التنظيمية الذي يمثل أحد المفاهيم الإدارية والسلوكية الحديثة في المنظمات.
2. تعد من أولى الدراسات المحلية والعربية – على حد علم الباحث – التي تسعى لدراسة ومعرفة وتقنين أو (نمذجة) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

ثانياً: الأهمية العملية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية بسبب:

1. إبرازها للمواطنة التنظيمية الصالحة وتعميق مفهومها وتفعيلها على المستوى العملي في تلك المنظمات تحت الدراسة.
2. تحديدها مستويات سلوك المواطنة التنظيمية التي تمارس في المنظمات المختلفة ومدى توفر مظاهر الإبداع الإداري بها، والعمل على استثمارها في الموارد البشرية بتلك المنظمات.
3. الإسهام في تشجيع العاملين في تلك المنظمات على الإبداع الإداري من خلال تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

حدود الدراسة

تحوي حدود الدراسة كلاً من الحدود الموضوعية، و الحدود المكانية، والحدود البشرية، و الحدود الزمنية، ويمكن توضيحها في التالي:

1.الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على بحث سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات المختلفة للوصول إلى نموذج مقترح للعلاقة بينهما.

2.الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالمنظمات محل الدراسة (مركز المعلومات الوطني وشركة العِلم لأمن المعلومات) بمدينة الرياض.

3.الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين من منسوبي (مركز المعلومات الوطني وشركة العِلم لأمن المعلومات).

4.الحدود الزمنية:

طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1434/ 1435هـ.

هنا يورد الباحث التعاريف الاصطلاحية والإجرائية لسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري والدراسة المقارنة كما في التالي:

1 - سلوك المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي: (Organizational Citizenship Behavior) ويرمز له اختصاراً بـ"O.C.B"وعرفته الجاويش بأنه "ذلك السلوك الذي ينتهجه الموظف طواعية برضا نفسه غير مرغم أو مكره وبدون توقع أي مقابل مادي في مقر عمله". (الجاويش، 2007م، ص 10)

وعرفه زيدان بأنه "سلوك الضمير الحي، أي الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير، فهي سلوكيات الدور الإضافي الاختياري، وتتصف بتقديم المساعدة للزملاء، وللمنظمة ككل، وتحسين صورة المنظمة أمام من لا ينتمون إلى المنظمة، أو أمام المنظمات المنافسة، ويؤديها الفرد دون النظر إلى اعتبارات الحوافز أو المكافآت المادية، أو يمتنع عن ممارستها دون أن يتعرض للعقاب، وأداؤها بشكل دوري يسهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية". (زيدان، 2006م، ص580)

وعرفه الجعيد بأنه "مجموعة الأعمال التطوعية التي تصدر من الموظف في مجال عمله، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أداؤها رسمياً، والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية". (الجعيد، 2004م، ص36)

وأما العامري فقد عرفه بأنه "التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية،

وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة، ونجاحها واستمرار أدائها". (العامري، 2002م، ص23)

ومما سبق يتضح أن تلك التعاريف وإن اختلفت صياغتها، إلا أنها متقاربة في المعنى ويكمل بعضها بعضاً.

ويمكن أن نعرف سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنه "أعمال وأدوار تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية، ويمارسها الموظفون بهدف إشباع حاجاتهم ولمساعدة الآخرين، وتعود بالفائدة للمنظمة ككل، وتسهم في زيادة تماسك المنظمة وتحقق أهدافها وفاعليتها".

2 - الإبداع الاداري

الإبداع الإداري هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Administrative Creativity) ويعرف الإبداع كما يلي:

ففي اللغة: (كما جاء في لسان العرب)من بدع، وبدع الشيء أي ابتدعه وأنشأه.

واصطلاحاً: هو قدرة عقلية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات. (هيجان، 1999م، ص8)

ويمكن أن نورد بعضاً من التعاريف الاصطلاحية للإبداع الإداري حيث عرفه الخفاف بأنه "عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة". (الخفاف، 2009، ص211)

ويعرف العازمي الإبداع الإداري بأنه "قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة". (العازمي، 2006م، ص 23)

ويعرف القحطاني الإبداع الإداري بأنه "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم". (القحطاني، 2002م، ص 338)

ومن ذلك يمكن أن نعرف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه "قدرة المديرين والعاملين في المنظمات على استحداث أساليب إدارية جديدة، أو تطوير أساليب إدارية مطبقة، واستخدامها للوصول بالمنظمة لدرجات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية والقدرة التنافسية".

3 - دراسة مقارنة:

يعرف المنهج المقارن في اللغة:

بأنه المقايسة بين ظاهرتين أو أكثر، ويتم ذلك بمعرفة أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بينهم. (إسماعيل، 1998م، ص32)

وفي الاصطلاح:

هي عملية عقلية تتم بتحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين حادثتين اجتماعيتين أو أكثر وتستطيع من خلالها الحصول على معارف أدق وأوضح نميز بها موضوع الدراسة أو الحادثة في مجال المقارنة والتصنيف. (إسماعيل، 1998م، ص32)

ومن ذلك يمكن أن نعرف الدراسة المقارنة إجرائياً بأنها القيام بعمل موازنة بين أوجه الاتفاق والتشابه بين المنظمات تحت الدراسة في العلاقات بين متغيرات الدراسة، وكذلك توضيح لأوجه الاختلاف بينهما، والاستفادة من النتائج التي تظهر في تحقيق أهداف تلك المنظمات، وللخروج بمبادئ ونظريات عامة ولبناء نماذج لهذه العلاقات صالحة للتطبيق في المنظمات المختلفة.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

- **أولاً:** الإطار النظري
- **ثانياً:** الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

أولاً: الإطار النظري

ان التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي تتطلب من قياداتها الجاهزية بالخطط والسياسات لترغيب وجذب لمواردها البشرية والمحافظة عليها، بأساليب وطرق تتجاوز الارتباط الرسمي في أعمالهم الروتينية، ومن تلك الأساليب تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، والعمل على تشجيع الإبداع الإداري.

وسيتناول الباحث في الإطار النظري محور سلوك المواطنة التنظيمية من خلال استعراضه لمفهومه، ونشأته وأهميته وأنماطه ومن ثم أبعاده ومستوياته، ويختم بالعوامل المؤثرة فيه. ثم ينتقل إلى محور الإبداع الإداري فيتطرق إلى مفهومه وأهميته، ثم مستوياته، ويعرج بعدها إلى مظاهره وأبعاده، ومن ثم أساليب تنميته ويختم بمعوقاته.

(أ) سلوك المواطنة التنظيمية

1 - مفهومه

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي: (Organizational Citizenship Behavior) ويرمز له اختصار "O.C.B" **يعرفه رائد هذا الاتجاه** Organ**بأنه** السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. (العامري، 2002، ص22)

وعرفه محارمه بأنه سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. (محارمه، 1429هـ، ص 167)

وقد عرفه الجاويش بأنه ذلك السلوك الذي ينتهجه الموظف طواعية برضا نفسه غير مرغم أو مكره وبدون توقع أي مقابل مادي في مقر عمله. (الجاويش، 2007م، ص10)

وعرفه زيدان بأنه سلوك الضمير الحي، أي الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير، فهو سلوك الدور الإضافي الاختياري، ويتصف بتقديم المساعدة للزملاء، وللمنظمة ككل، وتحسين صورة المنظمة أمام من لا ينتمون إلى المنظمة، أو أمام المنظمات المنافسة، ويقوم الفرد بهذا السلوك دون النظر إلى اعتبارات الحوافز أو المكافآت المادية، وإن امتنع عن ممارسته لا يتعرض للعقاب، والقيام به بشكل دوري يسهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية. (زيدان، 2006م، ص580)

وعرفه الجعيد بأنه مجموعة الأعمال التطوعية التي تصدر من الموظف في مجال عمله، التي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أداؤها رسمياً، والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (الجعيد، 2004م، ص36)

وتناول جاهانجيروآخرون سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات تقديرية في مكان العمل، تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية للفرد، وتوصف بأنها سلوكيات تتجاوز نداء الواجب، وغير معترف بها بشكل صريح في نظام المكافآت الرسمي. (Jahangir. et al: 2004: p94)

وعرفه العامري بأنه التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة، ونجاحها واستمرار أدائها. (العامري، 2002م، ص23)

وأخيراً نذكر تعريف إنشار وآخرون بأنه السلوك غير الرسمي للموظف، والانخراط طواعية في مساعدة الآخرين بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة ككل. (Ensher& et al: 2001: p.75)

وبعد استعراض التعاريف والمفاهيم السابقة يظهر بأن كل باحث قد تناول مفهوم المواطنة بمنظور يختلف عن الآخر باختلاف مداخل دراسته وخلفيته العلمية والعملية، فمن ذلك يلاحظ أن سلوك المواطنة التنظيمية يشتمل على خصائص نجملها بما يلي:

- أنه سلوك تطوعي.
- نابع من داخل الفرد.
- لا يتضمنه الوصف الوظيفي.

- لا ينظر فاعله لمزايا مادية رسمية من المنظمة.
- يساعد في رفع الأداء وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.

2 - مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

يكمن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين كما أوردها (محمود، 2001م، ص351) هما:

- **المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك ذاتي (Discretionary) لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.
- **المدخل الثاني:** ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري Theoretical Heritage لبحوث المواطنة المدنية كالتي في علوم الفلسفة والسياسة والاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. وطبقاً لهذا المدخل، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوك وهما كالتالي:

السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي الرسمي للدور المطلوب منه.

السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة منه.

3 - نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي، التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري. ولا يستبعد ظهوره منذ

ظهور التجمعات البشرية وبمظاهر مختلفة أو تتوافق مع ما نحن بصدده في هذه الدراسة، ولكن في كتب الإدارة لم يذكر هذا المصطلح الا في أواخر القرن العشرين.

ودينننا الإسلامي قد سبق رواد الفكر الحديث ومدارسه في مجالات شتى، فشّرع ونظّر ووجّه، ولكن نحن أبناءه من تقاعس في التطبيق وتكاسل في انجاز العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية من أحد السلوكيات التي تطرق لها ديننا الحنيف ونادى بها ضمن تشريعاته السمحة، وحث عليها، وسوف يعرض الباحث هنا النشأة لهذا السلوك من منظور إسلامي ثم يلحقه بنشأته وظهوره في الفكر الإداري الحديث.

أ - سلوك المواطنة من منظور إسلامي:

إن الدين الإسلامي دين رباني شامل لكل سلوك حميد وفاضل، فيدعو لكل فضيلة وينهى عن كل رذيلة، ويدعو للتعاون والتراحم والألفة والمحبة، وينادي بمساعدة الضعيف والكبير والصغير، والقرآن الكريم والسنة النبوية زاخرة بالأدلة التي تؤكد ذلك. فالمواطنة التنظيمية من منظور إسلامي تعني مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين لديه من مسلمين وغير مسلمين، فهي مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف تلك العلاقة، لذا فهذا المصطلح يستدعي وجود علاقة بين المنظمة أو صاحب العمل والعاملين، وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت المواطنة التنظيمية (أبوسن، 1996م، ص199 - 204) نذكر منها ما يلي:

- واجبات المنظمة (صاحب العمل) تجاه العاملين:

هنا يذكر الباحث بعضاً من الواجبات التي شرعها ونظمها الدين الإسلامي منذ بداياته في المجتمع المدني، وما لحق به في عصور انتشار وقوة دولة الإسلام. حيث قام فيها الدين الإسلامي بتطبيق شرع الله، فنظم الإسلام العلاقة بين المستأجر والأجير، وجعل هناك تنظيماً دقيقاً حدد فيه الواجبات لكل طرف تجاه الطرف الآخر وتجاه منظمته. ومن تلك الواجبات ما يلي:

1. توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض وينفذوا أحكامه التي نزلت في محكم كتابه وسنة نبيه، ﴿الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ (الحج: 40) فالموظف في محل عمله والعامل في منظمته هو مسلم يرعى الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه، وصاحب العمل راعٍ ومسئول عن رعيته.

2. دفع أجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه، فالمؤمنون عند شروطهم، ونهى الإسلام عن أكل أجرة الأجير أو انتقاصها، بل توعد الله سبحانه من يفعل ذلك من أصحاب العمل كما في الحديث القدسي (ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومن كنت خصمه خصمته: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يوفه أجره). (صحيح البخاري - 2227)

3. اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد دعا إليه الإسلام ونادى بأن العمل أمانة واختيار الموظف للوظيفة أمانة، يقول تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً﴾ (النساء: 58)، والشخص المقتدر الأمين عملاً

وعلماً هو ما تتطلبه الأمانة والمسئولية ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: 36)

4. حسن المعاملة وطيب التعامل، فقد كان لنا في تعامل قائد الأمة وهاديها للخير ﷺ خير قدوة، فكان لتعامله مع خادمه أنس بن مالك رضي الله عنه طوال سنين خدمته خير دليل على أن الدين المعاملة، فلم ينهره أو يوبخه لعمل عمله أو لعمل لم يعمله، يقول أنس (خدَمتُ رسولَ اللَّهِ ﷺ عَشرَ سنينَ فما قالَ لي: أفٍّ قطُّ، وما قالَ لشيءٍ صنعتُهُ لمَ صنعتَهُ، ولا لشيءٍ ترَكْتُهُ لمَ ترَكْتَهُ؟ وكانَ رسولُ اللَّهِ ﷺ أحسنَ النَّاسِ خُلُقًا). (صحيح الترمذي - 2015م) كما حث الإسلام على التسامح عن ذوي المكانة الاجتماعية والوظيفية يقول ﷺ (أقيلوا ذوي الهيئات عثراتهم) (سنن أبي داود - 4375).

- واجبات العامل تجاه صاحب العمل (المنظمة):

كما لصاحب العمل التزامات فإن للعامل أو الأجير واجبات والتزامات تجاه منظمته وتجاه مجتمعه، نذكر منها البعض كما يلي:

1. المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية امتثالاً لقوله تعالى: ﴿كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ﴾ (آل عمران: 10) فيحتم ذلك على العامل والموظف المبادرة بالإصلاح والتنبيه على مواطن الخلل والنقص في منظمته أو بيئته التي كلف بالعمل بها، والسعي للتضامن مع زملائه ورؤسائه لعلاج الموقف بما يرضي الله تعالى.

2. أداء عمله بإخلاص وتفانٍ وصدق وحفظ سر العمل، فيستشعر مسئوليته أمام الله قبل عباده، فالعمل والوظيفة أمانة وعهد،

يقول تعالى: ﴿ وَأَوْفُواْ بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْؤُولاً﴾ (الإسراء: 34)، وما روته عائشة رضي الله عنها عن النبي ﷺ قال (إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (صحيح الجامع - 1880)، فنهى الإسلام عن السرقة والغش وإفشاء أسرار العمل وخصوصاً للمنافسين في نفس الحقل، وهو ما تعتبره أنظمة الخدمة المدنية وأنظمة العمل في عصرنا الحاضر من مبررات الاستغناء والفصل من الخدمة والعمل.

3. إطاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف، فطاعة ولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها، وقد أكد ذلك الله سبحانه وتعالى ﴿يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْلِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (النساء: 59)، فولي الأمر لفظ مطلق وعام يشمل جميع المسئولين والمشرفين في الأعمال والمنظمات، وطاعتهم واجبة في غير معصية الله.

4. حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة والمراجعين، فديننا الإسلامي هو دين الخلق والتسامح والابتسامة، يقول الله تعالى عن نبينا ﷺ: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: 3)، وما رواه جابر بن عبدالله رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال (تبسمك في وجه أخيك المسلم صدقة) (سنن الترمذي - 1956) وقوله ﷺ (إن لله عباداً اختصهم الله بقضاء حوائج الناس، حببهم إلى الخير، وحبب الخير إليهم، إنهم الآمنون من عذاب الله يوم القيامة) (الجامع الصغير - 2350).

فالدين الإسلامي دين سبق كل الأديان والحضارات والثقافات على غرس التعاون والأخوة والتطوع والتكافل والتعاضد بين العاملين والمديرين في المنظمات والمجتمعات، وما يطلب منا في هذا العصر الذي بعُد الناس فيه

عن مبادئ دينهم السمحة إلى النظريات الحديثة، بأن نقوم بترسيخ مفهوم حقوق المواطنة التنظيمية وتعميق روح الانتماء والـولاء لدى العاملين بالمنظمات وبالمجتمعات من خلال:

1. ربط حقوق المواطنة التنظيمية بالجوانب العملية التطبيقية للعقيدة الإسلامية، فالدين المعاملة، وإن الإخلال بشيء من لوازم المواطنة التنظيمية إنما يحدث ذلك نتيجة ضعف الوازع الديني.
2. نشر وبث فقه حقوق المواطنة التنظيمية ومقوماتها الرئيسية وواجباتها، وذلك من خلال عرض للسيرة النبوية وللخلفاء الراشدين، وجعل القدوة الصالحة هي النماذج التي يقتدى بها.
3. إيجاد برامج دينية وثقافية واجتماعية الهدف منها ترسيخ هذه المفاهيم يعدها ويشرف عليها نخبة من العلماء والدعاء والمثقفون وغيرهم كل في مجاله وحسب تخصصه.
4. تفعيل دور الإعلام الهادف والمحافظ للعمل على نشر مثل تلك الأحداث والقصص التربوية التي تنمي سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظماتهم ومجتمعاتهم.

ب - سلوك المواطنة في الفكر الإداري الحديث:

إن الاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تمليها المواقف الرسمية يعد عنصراً أساسياً في فاعلية الأداء التنظيمي، وقد ظهرت في النصف الأول من القرن الماضي ما أشار إليه برنارد في نظريته التعاونية اللارسمية (1936م)، على أن استعداد الأفراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنه لتحقيق الأهداف والفاعلية التنظيمية، ووجد برنارد أنه يجب بذل الجهود ليس فقط لأداء المهام التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكن أيضاً للحفاظ على المنظمة نفسها. (الكبيسي، 2004م، ص107)

وهذه الرغبة في المساهمة في الجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف، ولا بالمكانة، ولا بالمناصب الوظيفية، ولا التعويضات، بل هي سلوكيات إضافية. (الخييلي، 2003م، ص49)

وفي بداية الستينيات فرق كاتز بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من الموظفين كما أورد ذلك (جاب الله، 1994م، ص129): ما يتعلق بالنوع الأول: الذي أطلق عليه مصطلح السلوك الرسمي In – Role Behavior بتنفيذ الموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير ومعدلات الأداء الرسمية المقررة. بينما يتعلق النوع الثاني: الذي أطلق عليه مصطلح السلوك غير الرسمي Extra – Role Behavior بالسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، وقبول أعباء إضافية دون شكوى أو تذمر، والتصرف الفردي لحماية المنظمة في مواجهة أي مخاطر غير متوقعة، والمحافظة على موارد المنظمة ووقت العمل وإن المساهمات مجتمعة على مر الزمن تسهم في تعزيز فعالية المنظمة. ويرى كاتز أن الفاعلية التنظيمية تتطلب ثلاثة عوامل أساسية هي (الخييلي، 2003م، ص50) كما يلي:

- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها النظام الرسمي.

وأشار كاتز إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقررة في النظام الرسمي للعمل، هي منظمات هشة وغير قادرة على الصمود في الأجل

الطويل، ولذلك تحتاج المنظمات في كثير من الأحيان للعديد من السلوكيات الإضافية ذات الطبيعة التعاونية التي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل. (سليمان، 2001م، ص195).

وفي نهاية السبعينيات ظهر مصطلح المواطنة في فكر (Organ، 1977) ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية، حيث ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة سببية بين هذه المتغيرات، يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية، ومن ثم فقد أضاف أنه من المتوقع الكشف عن علاقة السببية سالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية. (المبيض، 1999م، ص538).

وهناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة ذلك السلوك، فقد اعتمد الباحثون في تفسيرهم لهذا السلوك على نظرية التبادل الاجتماعي. (باشا، 2007م، ص122). حيث تتنبأ نظرية التبادل الاجتماعي بأن الأفراد بصفة عامة يميلون إلى مبادلة من يفيدهم بالمثل، فأي منفعة مقدمة من المنظمة وممثليها من مديرين وقادة فان المتوقع من العاملين رد الجميل (جاب الله، 1994م، ص143). فنظرية التبادل الاجتماعي هي الأساس في تفسير المواطنة التنظيمية، فعندما يعمل موظف في منظمة يسودها بيئة عمل مريحة، فانه ملزم برد الجميل وفق سلوك مفيد وداعم (DiPaola&Neves، 2009، p491).وفي العقد الأخير من القرن الماضي ظهرت دراسات غربية اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية، فركز الباحثون في دراساتهم وأبحاثهم العلمية على التعرف على ذلك السلوك وعلاقاته مع المتغيرات الأخرى، وطبقت دراساتهم على المجتمعات في المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، وأخضعت للاختبارات

والمقارنات، وتوصلوا إلى نتائج وتوصيات فيها التوافق وفيها الاختلاف، وفي السنوات العشر الماضية بدأت الدراسات العربية تهتم بهذا الموضوع للدراسة والبحث، للتعرف على مكوناته وأبعاده ومعوقاته ومقوماته وعمل المقارنات بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة، وللتعرف على علاقاته مع المتغيرات الأخرى.

4 - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لاشك أن الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به ليس وليد فراغ، بل هو ناتج عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وإدارة الوقت بشكل فعال، وتحسين العلاقات التنظيمية، وتنمية الإبداع والابتكار، وتعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحمايتها من الأخطار.

فقد أكدت (الحواس، 2003م، ص14) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، لما له من إسهامات في جذب واستثمار الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما يؤدي لتقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمات. كما أنه يسهم في تحسين الإنتاجية وزيادتها كماً ونوعاً، ويؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز، ومن ثم يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة، وجذب المزيد من الكفاءات الراغبة في العمل. كما يبين الصرايرة أهمية ذلك السلوك، كونه يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والادارات المختلفة، مما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة ويحافظ على وحدة تماسك المنظمة (الصرايرة، 2012م، ص83).

وقد أكدت دراسة الحراحشة والخريشا بأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز روح الولاء والانتماء، وتقليل معدلات دوران العمل،

وتحسين مستوى الأداء الفردي، وكذلك تحسين الاتصالات التنظيمية، وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء (الحراحشة والخريشا، 2012م، ص93).

من ذلك يتأكد للباحث أهمية هذا السلوك ومدى تأثيره في المنظمات العامة والخاصة، وعن مدى علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، والمهم في ذلك تأثيره على الأداء الكلي للمنظمة.

5 - أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم، التي يمكن تلخيصها على النحو التالي (شهري، 2010م، ص21):

1. النمط المتعلق بشؤون العمل:

يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذ إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.

2. النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.

3. **النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة:**

يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.

4. **النمط المتعلق بالتنظيم الاداري:**

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح، والعمل وفقاً لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، وكذلك باقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

5. **النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة:**

يشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار، والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

6. **النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:** وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

6 - خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

مما سبق عرضه لمفهوم وتعاريف سلوك المواطنة التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات والخصائص التي يتسم بها هذا السلوك (رفاعي، 2004م، ص79) كما يلي:

1. أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

2. أن هذا السلوك اختياري وليس إجبارياً، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.

3. شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء، وعدم إضاعة الوقت). ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).

4. لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي. وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة، أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، أو أن هذا السلوك يحقق لممارسة أفضلية وميزة تنافسية. (شهري، 2010م، ص20)

5. أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وفقاً

لطبيعته وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو إضافي. (الحقباني، 2007م، ص21)

6. أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتماءه إليها، ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها. (الصرايرة، 2012م، ص84)

7. إيجابية هذه السلوك، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.

8. أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب (جاب الله، 1994م، ص143):

- سلوك المواطنة غالباً ما يكون دقيق ومن الصعب قياسه، ومن ثم فإنه من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمية بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك ويأخذه في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيفاً للغاية.

- أن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عملٍ تطوعي.

7 - أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من تزايد الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية، فإن مراجعة الأدبيات في هذا المجال كشفت قلة الاتفاق حول أبعاد هذا المفهوم، فهناك

من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين، وهنالك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية في حين أن هناك من لا يشترط وجود هذه الأبعاد الخمسة، فقد يوجد بعد ويختفي أربعة أو يوجد بعدان ويختفي ثلاثة وهكذا، إلا أنه يمكن القول أن هذه الآراء غير متناقضة، بل هي متكاملة لأن الذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة الآخرين التي تحددها بخمسة أبعاد أو أقل، (شهري، 2010م، ص22). ويمكن إيضاح ذلك من خلال تناول ما تم تقديمه في هذا المجال وفق التالي:

أ - الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية من خلال بعدين:

وهي دراسة كل من جاهنجير وآخرين (Jahangir. et al، 2004) وكوستر وساندرز (Koster & Sanders، 2006) و (جاب الله، 1994م) والبعدان هما:

- الإيثار وهو سلوك الفرد الشخصي لمساعدة زملاء العمل.
- الامتثال العام، وهو سلوك اختياري يهدف إلى تقديم الفائدة للمنظمة كالحضور في الوقت المحدد وحضور الاجتماعات وعدم المغادرة في وقت مبكر.

ب - الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد:

وهي دراسة فارح وآخرون (Farh. et al، 2004)، حيث تناول سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

- المبادرة وهي السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسئولية الإضافية مثل العمل طوعاً لوقت إضافي وأداء واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل، ويتطابق بعد الإنجاز وفق ما يمليه الضمير.

- مساعدة الزملاء وهو يشير إلى مساعدة زملاء العمل في المسائل المتصلة بالعمل، ويطابق بعد الإيثار.
- نشاط المجموعة المشتركة وهو يشير إلى المشاركة في الأنشطة التي تتضمنها المنظمة، أو من قبل مجموعات خاصة من الموظفين، ويقابله بعد السلوك الحضاري.

كما هناك دراسة أبو العينين (Abu Elanain. 2007) والتي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد أخرى وهي:

1. مساعدة الأشخاص، وهي مساعدة زملاء العمل في وظائفهم عند الحاجة.
2. المبادرة الفردية، وهي التواصل مع الآخرين في مكان العمل لتحسين أداء الفرد والمجموعة.
3. الشخصية الموالية، وهي التي تروج لصورة المنظمة الجيدة أمام الآخرين.

وهناك دراسة بكتون وآخرون (Becton.et al. 2008) التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد خلاف الأبعاد السابقة وهي:

1. أداء المواطنة الشخصية، وهو يشير إلى مساعدة الآخرين عن طريق تقديم الاقتراحات وتعليمهم المهارات والمعارف المفيدة، وتقديم الدعم العاطفي لحل مشاكلهم، ووضع أهداف الفريق قبل المصالح الشخصية من باب المجاملة والكياسة في العلاقات مع الآخرين ويقابلها الإيثار والكياسة.
2. أداء المواطنة التنظيمية وهو يشير إلى الدفاع عن المنظمة والترويج لسمعتها، والإعـراب عن الارتياح فيها وإظهار الولاء من

خلال البقاء بالمنظمة على الرغم من الصعوبات والمعوقات، ودعم رسالة وأهداف المنظمة والامتثال للقواعد والإجراءات التنظيمية، ويقابلها بعد الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

3. أداء المواطنة الوظيفية وهو يشير إلى استمرار الجهد الإضافي على الرغم من الظروف الصعبة، وأخذ زمام المبادرة للقيام بكل ما هو ضروري لتحقيق أهداف المنظمة حتى لو أنها ليست جزءاً من الواجبات، وتطوير المعرفة والمهارات من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة داخل المنظمة وخارجها.

ج - الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد:

وهي دراسة (شاهين، 2001م) التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد الأربعة التالية:

1. الإيثار ويهدف إلى تقديم المساعدات الفردية للآخرين.

2. اتباع التعليمات، وهو المتعلق بالسلوكيات التنظيمية والوفاء التابع لقواعد العمل والإجراءات.

3. التطوعية وهي تعني التطوع لأداء مهام غير مكلف بها، والقيام بالعمل عن الآخرين، ومعاونة الزملاء الذين يقع عليهم ضغط عمل، والاجتهاد لتحسين الصورة عن المنظمة، والانتظام في العمل طول اليوم.

4. الحماس الزائد ويقصد به القيام بالأعمال لتحسين صورة المنظمة وعدم المطالبة بفترات للراحة، وتقديم مبتكرات لتحسين الأداء والبعد عن المناقشات غير المجدية.

د - الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد:

من هذه الدراسات التالية: سيفي (Sevi، 2010)، سلالمي (Slalami 2010 ،)، (العامري، 2002م)، (رفاعي، 2004م)، (محمود، 2001م)، (زايد، 2000م)، (الصباغ، 2006م)، (خليفة، 1997م) يورد الباحث أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة هي الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي وتفصيلها كما يلي:

1 - الإيثار (altruism):

وهو ذلك السلوك التطوعي الذي يتضمن المساعدة، وتقديم يد العون من قبل الأفراد العاملين لمن يحتاجها داخل المنظمة، سواء كان رؤساء أو زملاء أو عملاء، ومن أمثلة ذلك مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، والمساعدة في توجيه العاملين الجدد وتعليمهم.

2 - الكياسة (courtesy):

وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل، وذلك عن طريق تقديم الإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها، وتجنب إثارة المشاكل عن طريق إدراكه لتأثير تصرفاته على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين أو التعدي عليها.

3 - وعي الضمير (conscientious awareness):

وهو الضمير الحي الذي يتصرف وفقاً لما يمليه الضمير، وكذا العمل على الإخلاص للمثاليات التي يضعها الفرد كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف، أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، والعمل بجدية.

4 - الروح الرياضية (sportsmanship):

وهي تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الأعباء والمهام الإضافية دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك، والتسامح والصبر على بعض الإحباطات والمضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون الشعور بالظلم.

5 - السلوك الحضاري أو الفضيلة المدنية (civilized Behavior):

وهو يمثل المشاركة البناءة، والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمحافظة على التغيير، وقراءة مذكرات المنظمة، وإعلاناتها، وتأدية العمل بالصورة التي تحافظ على سمعتها.

ومما سبق يتضح أن الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تختلف ترجمة بعض أسماء هذه الأبعاد عند بعض الباحثين، لكنها تبقى ثابتة في تعريفها الإجرائي ومدلولاتها. (رفاعي، 2004م، ص79) وهذا ما يؤيده الباحث وينتهجه في هذه الدراسة لكثرة الدراسات التي أخذت بهذا الأسلوب الخماسي الأبعاد، ولشموليته لجميع جوانب سلوك المواطنة التنظيمية، ولتطبيقاتها التطوعية التي تمارس في الواقع الفعلي بالمنظمات.

8 - محددات سلوك المواطنة التنظيمية

من منطلق أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحث وأشار لمعظمها في مراجع دراسته، فقد خلصت نتائج تلك الدراسات إلى وجود متغيرات وعوامل اعتبرها البعض منهم (العامري، 2003م)، (المبيض، 1999م)، (خليفة، 1997م) محددات لهذا السلوك، ونورد منها ما يلي:

أ - الرضا الوظيفي

يقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام (خليفة، 1997م، ص36). وفي ضوء هذا التعريف أجريت الكثير من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بسلوك المواطنة التنظيمية (العامري، 2003م، ص73) و (المبيض، 1999م، ص575)، وأكد البعض أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لهذا السلوك، فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية تجاه الوظيفة وظروف العمل أسهم ذلك في دفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهود وتقديم خدمات إضافية إذا استدعى الأمر. (شهري، 2010م، ص27)؛ إيماناً من الفرد بأن الرضاء يستمد من الانهماك بشؤون المنظمة والارتقاء بوضعها الوظيفي، والحرص على تحسين مستوى أدائها، دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية مقابل هذه الممارسات، شريطة إحساس الفرد بالوجود الفعلي للإنصاف والعدالة التنظيمية، وبالتالي تفسر هذه العلاقة على أنها عملية تبادلية بين الموظف وأولئك الذين أحسنوا إليه ونفعوه وقدروه (العامري، 2003م، ص74).

ب - الولاء التنظيمي

لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بشكل كبير إلا أنها تصب في معنى واحد ألا وهو الاعتقاد القوي في قيم المنظمة وأهدافها، والاستعداد والميل لبذل المزيد من الجهد فيها، والحرص المستمر والدائم للبقاء فيها (الحراحشة والخريشا، 2012م، ص106). لهذا يعد مفهوم الولاء التنظيمي من بين المحددات التي نالت اهتماماً كبيراً من الباحثين وخصوصاً علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن نتائج دراساتهم تباينت حول قوة العلاقة

بينهما (العامري، 2003م، ص74)، وبالرجوع إلى تفسير هذه العلاقة تبين أن الولاء التنظيمي مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافآت والعقاب، إلى جانب أنه مسؤول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة. (شهري، 2010م، ص27)

ج - العدالة التنظيمية

أما مفهوم العدالة التنظيمية، فقد أظهرت الدراسات احتوائه على ثلاثة أبعاد رئيسة: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوٍ لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، إن الأبعاد المشار إليها تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمة (العامري، 2003م، ص75). وقد كشفت دراسات عن وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية (الدوسري، 2010م، ص178).

وقد أبرزت هذه الدراسات قدرة نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير ذلك، حيث إن ثقة المرؤوس بعدالة ممارسة رئيسه المباشر في القضايا والمسائل ذات الصلة بعمله، تولد الشعور بالمسؤولية تجاه منظمته، وبضرورة إجراء تبادل اجتماعي مع الرئيس الذي رغم سلطاته، وعوامل القوة التي سخرت له، أثر احترام الموظف وإنصافه في جميع القضايا التي تمس واقعه الوظيفي، (خليفة، 1997م، ص26) وبالتالي فإن اندفاع الموظف نحو ممارسة المزيد من السلوكيات التطوعية غير الرسمية والتي تندرج ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية ما هي إلا ردة فعل لإحساسه بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بعدالة الإجراءات والتوزيع والتعاملات (شهري، 2010م، ص27).

د - القيادة الإدارية

تعد القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، التي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية (العامري، 2003م، ص77). وما من شك أن لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القائد انعكاساتها المباشرة على قيم، وأفعال، وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم. فبقدر ما يظهر من القادة من ممارسات وتصرفات تنم عن روح التطوعية، وتفصح عن أبعاد المواطنة التنظيمية لديهم، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة (خليفة، 1997م، ص28). لذلك أكدت العديد من الدراسات العلاقة القوية والإيجابية القائمة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، (الصرايرة، 2012م، ص91) هذه العلاقة التي تتعاظم وتزداد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكارزماتي للقائد، والتشجيع الإبداعي، والدافعية والإلهامية، والاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين، وبالتالي نجد أن هذه الخصائص هي التي تشكل الأرضية والقاعدة التي ينمو فيها ويزدهر بها السلوك التطوعي. (العامري، 2003م، ص76)

هـ - الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، وقد كشفت الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إما سلبياً أو إيجابياً، (محمد، 2011م، ص27) تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمة، وذلك من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي. وعرف (الكبيسي، 2006م، ص69) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتميزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع

الواحد أو الحضارة الواحدة. فإذا كان المتعارف عليه والسائد في المنظمة أن يتم تشجيع ممارسة الموظفين لأنماط معينة من السلوكيات التطوعية، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد عكس ذلك، أي أن يقوم الموظفون بما هو مطلوب منهم فقط، فسوف يجعل ذلك الموظفين يلتزمون بشكل دقيق بما يطلب منهم فقط، ويحد من تفكيرهم بالقيام بسلوكيات تطوعية، هذا ما سيجعل حجم الممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية محدوداً للغاية (العامري، 2003م، ص77).

و - التسييس التنظيمي

وهذا المحدد يقصد به أيضاً السياسة التنظيمية التي يقصد بها الأنشطة والممارسات التي يوظف فيها الأفراد قوتهم ونفوذهم تحقيقاً لمصالحهم داخل المنظمات وعبر عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتطوير. (الكبيسي، 2004م، ص90)، وترتبط السياسة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فمع ارتفاع مستوى التسييس التنظيمي تزيد ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، نظراً لضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وعدالته. (العامري، 2003م، ص78)، والعكس مع انخفاض درجة القوة والنفوذ وتدني مستوى التسييس التنظيمي تقل الرسمية مع ذلك فتنخفض الأعمال والسلوكيات التطوعية من الأفراد. (الدوسري، 2010، ص38)

9 - العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

إن المنظمات تهدف دائماً إلى رفع مستوى خدماتها التي تقدمها لكل أفراد المجتمع، وتسعى إلى أن إكساب موظفيها أفضل السلوكيات، وسلوك الموظف الإيجابية أو السلبية قد تنبع من عوامل مختلفة منها العوامل الشخصية، والتي لها تأثيرها على أدائه في العمل، وتساعده في ممارسة سلوك العمل التطوعي

في المنظمة، أو من العوامل التنظيمية ولها تأثير قوي في جعل الموظف يسلك سلوك المواطنة في العمل. وبالتالي نجد من الضرورة توضيح هذه العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية وهي كما يلي:

أ - العوامل الشخصية:

من هذه العوامل الشخصية ما يأتي:

- **عمر الموظف ومدة خدمته:**

لقد تبين أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ إن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بينما نجد الموظفين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية، والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن (العامري، 2003م، ص76). أما فيما يخص مدة خدمة الموظف فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يظهر الموظفون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنة بالموظفين القدامى (السلوم والعضايلة، 2013م، ص181)، والسبب في ذلك يعود إلى أن الموظفين الجدد لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم بشكل دقيق، وبالتالي يحددونها بشكل واسع، لكن مع مرور الوقت، تتراجع درجة الغموض لديهم ويصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، ما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي كانوا يقومون بها سابقاً (خليفة، 1997م، ص41).

- **المؤهل التعليمي والخبرة:**

للمؤهل العلمي للموظف تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي. وكذلك للخبرة العملية التي تتماشى مع المؤهل العلمي تعود بالفائدة على الفرد

والمنظمة من عدة نواح، كالراحة النفسية للموظف عندما يمارس عملاً هو مؤهل له ولديه خبرة عملية فيه من السابق، وبالتالي يتعاظم شعور الموظف لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. (المغربي، 2007م، ص 163).

- **الدوافع الذاتية للموظف:**

تعرف الدوافع الذاتية على أنها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك، والعمليات النفسية، لهذا فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية. فالموظف الذي يتمتع بدوافع ذاتية ميالة للعمل التطوعي سيكون موجهاً أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات (العامري، 2003م، ص 77). وفيما يخص شخصية الموظف فتعتبر من بين أكثر العوامل التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين، الذين ألقوا الضوء على علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. وقد أشارت أغلب نتائج الدراسات أن لشخصية الموظف دوراً هاماً في ظهور أو اختفاء ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة. (شهري، 2010م، ص30)

- **المركز الوظيفي للموظف:**

تشتمل عوامل المركز الوظيفي على منصب، ومركز الموظف، في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالموظفون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل بالمنظمة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم، كما تصبح لديهم علاقات ضمنية، وروابط قوية مع الموظفين الآخرين في المنظمة، مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو منظمتهم، كما كشفت الأبحاث أن تولي المناصب العليا تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية (الجاويش، 2007م، ص50) وإمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات مقارنة مع تولي المناصب الدنيا، نتيجة لامتلاك الأفراد في المناصب العليا قوة

وحرية أكبر فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة، والتي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.

ب - العوامل التنظيمية:

ومن هذه العوامل التنظيمية ما يلي:

- **فريق العمل:**

تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإداريـة، ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحترم التخصص، وتسعى إلى مزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى، وحتى ينجح الفريق لابد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد. ويتوجب على الفرد إدراك أهمية العمل الجماعي من أجل المصلحة العامة للمنظمة، وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة وليس شخصه (الكبيسي، 1998م، ص 78). فلابد له أن يشارك بكل ما لديه من مؤهلات ومواهب وسلوكيات لدعم روح فريق العمل الذي يعود على المصلحة العامة للمنظمة. وإن نجاح الفريق نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه، وفشله فشل كل عضو أيضاً. وعليه فإن المشاركة الفاعلة الإيجابية تمنح مجموعات العمل صلة قوية بالمنظمة تؤدي إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

- **طبيعة الوظيفة:**

تعرف الوظيفة بمجموعة من الواجبات والمهام والمسؤوليات. لكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة، وكل موظف مطالب بأداء وظيفته على وجه الكمال لتحقيق أهداف المنظمة. ومن أهم مبادئ الإدارة مبدأ التخصيص في مجال العمل، وهذا المبدأ له علاقة بالوظيفة، بصفتها، ومهام وواجبات معينة، تتطلب أن يقوم بها شخص يجب أن تتوفر فيه شروط معينة، منها التخصص

في طبيعة الوظيفة، بشرط أن يتم توزيع العمل بالصورة الصحيحة، أي أن يعطي كل موظف العمل الذي يستطيع أن يقوم به وفقاً لقدراته، ومؤهلاته، وإمكاناته العلمية، وخبراته العملية، وقدراته على أداء ذلك النوع من العمل. وكل هذا بهدف تحقيق السرعة في الإنجاز، والدقة في العمل والأداء، وشعور الموظف أنه في المكان المناسب الذي يُمكنه من أداء عمله على أكمل وجه يمنحه الشعور بالراحة والرضا، والاستقرار الوظيفي، والانتماء التنظيمي ما يكون له تأثير معنوي موجب في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمي الموجه نحو المنظمة ككل، والمسمى "بسلوك الطاعة والالتزام" (جاب الله، 1994م، ص145).

- **حجم العمل:**

إن حجم الأعمال الموكلة للموظف من أحد المؤثرات في جودة إنتاجه، فإذا تناسبت كمية العمل مع قدرات الموظف وإمكاناته، فسوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينمي لديه السلوك الحضاري الذي يحثه على جودة إنجاز الأعمال الموكلة إليه. كما وضحها العامري بقوله "إن كمية العمل الموكلة للموظف لها تأثير مباشر في جودة المنجز في العمل، وأن هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة كمية العمل المنجز، وقد أرجعوا سبب هذه العلاقة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على المناشط الأساسية، ويتم توجيهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية" (العامري، 2002م، ص48).

- **الترقية:**

وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام، يتحمل شاغلها واجبات ومسئوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو أدبية. ويتم اختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث

المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، وفقاً للضوابط النظامية للترقيات التي يعتمدها المديرين مرفقة بآرائهم الشخصية حول الموظف الأصلح سلوكياً، بجانب الضوابط النظامية للترقية. وهذا يظهر وجود علاقة إيجابية بين الترقية وسلوك المواطنة التنظيمية (جاويش، 2007م، ص51)، وأنها كحافز للمديرين على تفضيله على من سواه في الترقية.

10 - معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات بسلوك المواطنة التنظيمية كان له معوقات، وذلك يعود إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

1. عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلاً عن عدم تقوية وتعزيز توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة. (شهري، 2010م، ص36)
2. عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين، وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم. (مغايرة، 2012م، ص29)
3. تدني مستوى الثقة وضعف العلاقة بين المرؤوسين والعاملين مع قياداتهم (حامد، 2004م، ص43) وعدم وفاء المديرين بوعودهم ومسئولياتهم.
4. عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم، وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، يعتبر من أهم الأسباب التي تقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات التطوعية. (محمد، 2011م، ص27)
5. افتقار بعض المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فيها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية. (الدوسري، 2010م، ص182)

6. ظهور وانتشار بعض العوامل الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي. (محارمه، 2007م، ص189)

وعلى الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلاً أمام سلوك المواطنة التنظيمية، فإن الكثير من الدراسات أظهرت سبلاً عديدة لمعالجة هذه المعوقات، ومنها من يرى أن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بفاعلية، يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات المفيدة. فالعامل الذي يشعر في المنظمة بفائدته وأهميته يزداد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجلها، كما يزداد حماس العامل إذا كان يعمل في جو ودي تظهر فيه الحاجة إلى جهوده بشكل واضح، وبالتالي فإن توفير هذا المناخ في المنظمة يثير وعي العاملين، ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم بشكل يخلق روح المبادرة لديهم والتعاون بينهم (محارمة، 2007م، ص189)، كما أن التركيز على إشباع حاجاتهم الارتقائية عن طريق الإثراء الوظيفي وتنوع الواجبات الوظيفية والبعد عن الرسمية والمركزية يساعد في خلق جيل يتسم بسلوك المواطنة التنظيمية. (العوضي، 2010م، ص126).وعن أساليب التغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها نذكر ما يلي:

1. حث المديرين للعاملين بمنظماتهم على التمسك بالقيم الدينية من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني والتطوعي بجانب العمل الرسمي والقضاء على القيم السلبية. (المبيض، 1999م، ص576)

2. اهتمام القيادات الإداريـة بالعمل على تفعيل البرامج الداعمة للعاملين كتقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين، والاهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل، والتي من خلالها تتحسن نشاطات الموظفين الإضافية. (قاسم، 2011م، ص592)

3. السعي إلى بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين، والاهتمام بحالتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباع حاجاتهم وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط. (إسماعيل وجاسم وصبر، 2012م، ص227)

4. أن يتسم القادة بالوعي الإداري والمرونة التنظيمية لإتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمنظمة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء. (شاهين، 2000م، ص591)

5. ترغيب العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتعزيزها بالحوار معهم بعيداً عن المركزية، مع وضع مكافآت لمن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية. (السلوم والعضايلة، 2013م، ص181)

6. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهم حاجاتهم واحتياجاتهم في المنظمة (محمد، 2011م، ص27)

2. الإبداع الإداري

1 - مفهومه

قبل أن ندخل في مفهوم الإبداع الإداري يفضل الانطلاق من مفهوم الإبداع في الأصل، ففي اللغة كما جاء في لسان العرب" من بدع، وبدع الشيء أي ابتدعه ونشأه أولاً ". (ابن منظور، 1997م) وجاء في المعجم الوسيط "أن الإبداع هو من بدعه بدعا، أي أنشأه على غير مثال سابق"، وهو بهذا المفهوم يعني أن الإبداع استحداث شيء جديد في أي مجال من مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والثقافية. والإبداع مصطلح يقصد به استحداث شيء جديد، فكرة، أسلوب، نظرية، اختراع أو نهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة، وهذا الناتج النهائي يعتمد على خصائص وقدرات

عقلية وفكرية يسخرها الفرد في التوصل إلى المنتج الجديد، كما يعتمد كذلك على قاعدة معرفية عريضة، وهو استحداث فطري، ينمى بالتعليم والتدريب والتربية والمعارف الأخرى (النمر، 1992م، ص61).

فالإبداع هو الوصول إلى شيء جديد، وهو أمر غير مقتصر على اختراعات العلماء والباحثين في العلوم الطبيعية، وإنما هناك إبداعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية. وقد يكون هذا الإبداع سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع حاجات الناس أو خدمة تسهل لهم أمورهم، أو أفكاراً يستفيدون منها في حياتهم المعيشية. (النفيعي، 1424هـ، ص8) إن مقدرة القائد الإداري أيضاً على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم ووصول من ورائه إلى وضع تنظيمي أفضل إنما يعد إبداعاً.

ويعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الحالي في أدبيات الإدارة، وقد اجتهد الكتاب والباحثون في تقديم تعريف شامل له بحسب وجهات نظرهم.

ومنهم هيجان الذي يرى أن الإبداع هو "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات". (هيجان، 1999م، ص8).

ويعرفه نجم بأنه "التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة"، (نجم، 2003م، ص17).

ويرى الباحثان جمعة ونوري أن الإبداع هو "أفكار حديثة ومفيدة تبدأ في أذهان الأفراد ثم العمل على تطبيق هذه الأفكار بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الأعمال وصولاً لغاية مطلوبة". (جمعة، نوري، 2011م، ص308)

يتضح مما سبق أعلاه إن الإبداع ليس حكراً على أحد ولا يشترط أن يكون عملية فردية، بل قد يكون عن طريق الجماعات والمنظمات وهو ما تسعى العديد من المنظمات للوصول إليه لتكون ما يعرف بالمنظمات المبدعة.

وعن مفهوم الإبداع الإداري فيعرفه القحطاني بأنه "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم". (القحطاني، 2002م، ص 338).

كما يرى العازمي أن الإبداع الإداري هو: "قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة". (العازمي، 2006م، ص23).

في حين يرى الخفاف أن الإبداع الإداري هو "عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق" (الخفاف، 2007م، ص211).

ويعرفه القحطاني "بأنه الفرد ذو المهارة الفكرية الإبداعية الذي يستحدث أساليب إدارية حديثة، يتوصل من خلالها لحلول ابتكارية لأي مشكلة إدارية تعترض سير عمله، أو ابتكار أساليب جديدة لتقديم خدمة جديدة أو لتطوير عمل حالي". (القحطاني، 2011م، ص67).

ويعرفه الباحثان جمعة ونوري بأنه "عملية تبني الأفكار الخلاقة ومصادرها، وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة بحيث تحدث نقلة مميزة على مستوى المنظمة وتنفيذها من قبل أفراد في المنظمة أو جماعات المنظمة كوحدة واحدة". (جمعة، نوري، 2011م، ص309).

2 - مداخل تعريف الإبداع الإداري

فمن خلال تلك التعاريف وغيرها مما تزخر به كتب الإدارة حول مفهوم الإبداع الإداري التي لم تتفق على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على أن الإبداع الإداري ظاهرة معقدة تتعدد مقوماتها وعناصرها ومجالاتها، إضافة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ويمكن حصر هذه التعريفات في عدة مداخل (محمد ومرسي، 2012م، ص295)، يتناول كل مدخل جانباً محدداً من جوانب الظاهرة:

المدخل الأول: ينظر للإبداع الإداري على أنه عملية

وفي هذا المجال يعرف الإبداع الإداري على أنه عملية يحاول الإنسان فيها باستخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مثيرات مختلفة، لكي ينتج إنتاجا جديداً نافعاً له ولمجتمعه الذي يعيش فيه ولمنظمته التي يعمل بها. (حريم، 2003م، ص203) ويتفق مع هذا الاتجاه تعريف الحقباني للإبداع الإداري والذي يعرفه بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة. (الحقباني، 1418هـ، ص15)، ويوافق هذا المدخل في التعريف جمعة ونوري اللذان عرفا الإبداع الإداري بأنه العملية التي تتبنى الأفكار الخلاقة ومصادرها وما ينتج عنها من انجازات مختلفة بحيث تنتج نقلة مميزة على مستوى المنظمة وتنفيذها من قبل

أفراد المنظمة أو جماعات أو المنظمة كوحدة واحدة. (جمعة ونوري، 2011م، ص310).

المدخل الثاني: يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات:

يمكن تعريف الإبداع الإداري في هذا المجال بأنه تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير، ويتفق مع هذا العنزي والذي عرفه بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما، حيث يتميز هذا الإنتاج بقدر من الجدية والطلاقة والمرونة الذهنية والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات، (العنزي، 2004م، ص15)، وكذلك تعريف الحواشي الذي عرفه بأنه اكتشاف فكرة جديدة غير مسبوقة أو الاستفادة من فكرة قديمة بأسلوب جديد لإحداث تغيير كبير، (الحواشي، 1428هـ، ص17).

المدخل الثالث: يركز على السمات والخصائص

وفي هذا المجال يهتم بسمات وصفات المبدعين كالخيال الواسع وسعة الأفق، والثقة بالنفس والميل للمخاطرة ويتفق مع هذا الاتجاه القحطاني الذي عرف الإبداع الإداري بأنه استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم. (القحطاني، 2002م، ص338)

المدخل الرابع: يركز على الإمكانات الإبداعية

يركز هذا المدخل على الإمكانات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع، كما تكشف عنها الاختبارات النفسية ويتفق مع هذا الاتجاه عساف الذي عرف الإبداع الإداري بأنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز في مجال العمل. (عساف، 1995م، ص32)، ويوافقه في ذلك منصور الذي عرفه بأنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز، (منصور، 1999م، ص39)

المدخل الخامس: ويركز على المراحل الأساسية

وفي هذا الاتجاه يركز على توافر المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي، الذي يتم من خلال أربع مراحل: الإعداد ثم الكمون ثم الإشراق فالتحقيق، ويسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة، كما أوردها النعيم (2012م، ص175).

3 - الإبداع الإداري في الإسلام

إن ديننا الإسلامي دين تجديد وتطوير وتعلم، فأول آية نزلت في القرآن الكريم كانت تدعو للتعلم الذي منه ينطلق التطوير والتجديد﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾ (العلق: 1 – 5)، ودين يحض على السبق والمبادرة ﴿وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ﴾ (آل عمران: 133) وقوله ﴿فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾ (البقرة: 148)، فمع المسابقة والتنافس تتولد الأفكار الجديدة وتظهر الخطوات المبتكرة وتنبع الإبداعات، فالإبداع أوجده الخالق منذ خلق الكون، حيث يقول سبحانه ﴿ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ (البقرة: 117)

فآيات القرآن الكريم تجدها امتلأت بالدعوة إلى إعمال العقل والتدبر والتفكر يقول سبحانه ﴿ قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ﴾

(العنكبوت: 20)، ويقول جل من قائل ﴿ أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ﴾ (الروم: 8)، ومثلها أوردت السنة النبوية التي جاءت مفسرة ومفصلة للكتاب الكريم.

ولما لمهارة القياس والمقارنة من أهمية كبيرة في الإبداع والتوصل إلى أفكار إبداعية، فإن القرآن الكريم اشتمل على العديد من تلك الصور القياسية والمواقف المقارنة بين الندين والضدين (الصرايرة، 2003م، ص202)، يقول سبحانه وتعالى ﴿وَمَا يَسْتَوِي الأَعْمَى وَالْبَصِيرُ (19) وَلا الظُّلُمَاتُ وَلا النُّورُ (20) وَلا الظِّلُّ وَلا الْحَرُورُ (21) وَمَا يَسْتَوِي الأَحْيَاءُ وَلا الأَمْوَاتُ إِنَّ اللَّهَ يُسْمِعُ مَنْ يَشَاءُ وَمَا أَنْتَ بِمُسْمِعٍ مَنْ فِي الْقُبُورِ﴾ (فاطر: 19 - 22)، وقوله جل في مَثَلُ الْفَرِيقَيْنِ كَالأَعْمَى وَالأَصَمِّ وَالْبَصِيرِ وَالسَّمِيعِ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلا أَفَلا تَذَكَّرُونَ﴾ (هود: 24).

والخوف الذي ينتاب الفرد من الفشل خشية الإخفاق والتقصير، يعد من أهم العوائق التي تواجه الإبداع، وفي فسحة الاجتهاد في أمور الدين والدنيا التي شرعها الإسلام ما يبدد المخاوف ويزيل القلق، فهناك أجر للمجتهد إن اجتهد في أمر ثم أخطأ وله أجران إن اجتهد ثم أصاب، هنا يكون الدعم والتشجيع للإبداع والتخطيط للتطوير والتغيير الايجابي. (خير الله، 2009م، ص11) وفي قصة تعيين الشاب أسامة بن زيد قائداً لجيش المسلمين في إحدى الغزوات مع وجود كبار الصحابة تحت إمرته له قمة الإبداع الإداري وخلق فرص تعلم القيادة واكتشاف المواهب.

أما التقليد والتبيعة فقد عابها الدين الإسلامي واعتبرتها من صفات الذم والتحقير حيث يقول في محكم التنزيل﴿وَكَذَٰلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِّن نَّذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِم مُّقْتَدُونَ (23 (قَالَ أَوَلَوْ جِئْتُكُم بِأَهْدَىٰ مِمَّا وَجَدتُّمْ عَلَيْهِ آبَاءَكُمْ قَالُوا إِنَّا بِمَا أُرْسِلْتُم بِهِ كَافِرُونَ ﴾ (الزخرف: 23 - 24).

وإن من أكثر معطيات الإبداع الإداري أهمية هي الانفكاك من أسر الواقع المستحكم فتطلق أعنة الخيال لتجد الطرق المناسبة في حل ما يواجهه من مشكلات، والأهم في ذلك أن تبقى في دائرة المباحات الشرعية، فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق، ولا خروج عن جماعة المسلمين، ومثل هذه المواقف الإبداعية نجدها في مواقف كثر سجلتها كتب السير في حياة قائد الأمة ﷺ وصحابته وأتباعه من بعده رضي الله عنهم جميعاً، من ذلك موقفهم في حفر الخندق حول المدينة والعدو قد أحاط بهم والمسلمون في أضيق حال، إذ يبلغهم الهادي الأمين بالبشرى وبأن أمته ستملك قصور الحيرة والبصرة وكسرى وقيصر، فأي تشجيع وإبداع إداري يعدل ذلك الذي يقوم به قائد منظمات إسلامية وظف كل عناصر عملية الإبداع في التعامل مع العاملين معه ووفق المواقف والظروف التي تواجهه في البيئة المحيطة به.

وفي وضع الدواوين لضبط أمور ولايات الدولة الإسلامية بعد أن ترامت أطرافها، له الإبداع الإداري في وضع التغيير والتطوير في الهيكلة التنظيمية لوزارات وإدارات البلاد، (أبو سن، 1996م، ص83) بعد أن لمس وأحس الخليفة الفاروق بظهور بعض المشكلات الإدارية التي تتطلب الحل والتغيير، هنا يتأكد أن الإبداع الإداري الحقيقي ظهر مع بزوغ الإسلام.

4 - أهمية الإبداع الإداري

يعد الإبـداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا سائرة على قدم وساق في مختلف المجالات، مما يحتم علينا التفاعل مع هذه التطورات بالاستجابة لها عن طريق إحداث التعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ووفق أساليب حديثة ومبتكرة. (النمر، 1992م، ص62) ومن ذلك تتأكد أهمية تمكين المنظمات لمظاهر الإبداع الإداري داخل أروقتها، وإتاحة الفرصة للمبدعين من إداريين ومديرين للعمل على تطوير وتغيير الروتين الجامد إلى ديناميكي جديد، يزيد من تألق ونجاح تلك المنظمات. (محمود، 2006م، ص223)

وقد أشار القحطاني إلى أهمية الإبداع الإداري وتأثيره الايجابي على مستوى المنظمة. مما يجعل الحاجة إليه ماسة ومؤكدة، لدور الإبداع الإداري في التطوير والتأقلم مع أساليب العمل الإداري المتطورة، حيث إن المنظمات التي شجعت ورعت الإبداع تميزت بجودة عالية في الأداء، والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي، كما أن تلك المنظمات تحث على الاستفادة من تطور القدرات الإبداعية لكوادرها الإدارية لتنمية القدرة على استنباط الأساليب والمفاهيم المتطورة في التطوير. (القحطاني، 2002م، ص339) ويشاطره الرأي في أهمية الإبداع الإداري الحواشي حين أكد أن الإبداع الإداري يكمن بين طيات التغيير المستمر، ويمثل التغيير سمة من السمات العصرية في كل جانب من جوانب الحياة، وخاصة بالنسبة للمنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة (الحواشي، 1428هـ، ص18).

من هنا يرى الباحث أهمية الإبداع الإداري وأنه من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام علماء الإدارة وباحثيها في الوقت الحاضر، فهو عملية ضرورية لأي منظمة حكومية أو خاصة لكي تمكنها من تحقيق التغيير والتطوير المراد التوصل إليه، ولمواكبة التحديات التي تصادفها ولتجاوز التهديدات التي تواجهها، ولتحل المشكلات المختلفة التي تظهر أمامها، للوصول إلى رفع كفاءتها وفاعليتها وجودة عملياتها ومخرجاتها.

5 - عناصر (مكونات) الإبداع الإداري

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الكتاب والباحثين على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للإبداع الإداري، فهي التي تقف وراء العملية الإبداعية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، فلها أهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع الإداري بين العاملين في منظماتهم، وان اختلفت في المسمى، فبعضهم أطلق عليها العوامل (الشبيني، 1997م) ومنهم من أطلق عليها

الشروط (خير الله، 2008م) و (السكارنة، 2011م) والأكثرية أطلقوا عليها العناصر أو المكونات. وقد حددت بعض الدراسات تلك العناصر في ثلاثة عناصر هي الطلاقة والمرونة والأصالة (محمود، 2005م، ص224)، وهناك من جعلها في أربعة هي الأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات (نعساني، 2008م، ص74)، وهناك من أوردها في خمسة هي الطلاقة والمرونة والأصالة والتحليل والحساسية للمشكلات (جروان، 1997م، ص96)، وهناك من جعلها في ستة عناصر هي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والتفاصيل والتأليف (المعايطة والبواليز، 2000م، ص181)، (محمد ومرسي، 2012م، ص297) وهناك من حددها في سبعة هي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاستنباطية والتحليل والمخاطرة والخروج عن المألوف (الحواشي، 1428هـ، ص22)، (العتيبي، 1425هـ، ص18)، (الباتول وسلمه، 2011م، ص228) ومنهم من حددها في ثمانية عناصر هي الحساسية للمشكلات وإعادة التنظيم والطلاقة والأصالة والمرونة وقدرات التحليل والتقييم ومدى التركيب في البناء التصوري (سويف، 2000م، ص60).

مما تقدم يلاحظ الباحث ان هناك شبه اتفاق على أربعة عناصر من التي أشار لها الباحثون، ويرى الباحث في هذه العناصر الأربعة الأهمية الأكثر من غيرها، لما يرى الباحث أنها أكثر حظاً من غيرها من عناصر الإبداع الإداري، وسوف يوردها مفصلةً وفق ما يلي:

أ - الأصالة Originality:

المقصود بالأصالة هنا القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي لها الفرد (حامد، 1429م، ص10). وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر، إنتاج ما هو غير مألوف، (محمد

ومرسي، 2012م، 298) وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصيلة بالطرافة (مثل: يعطي قصة ويطلب منه أكبر عدد ممكن من العناوين الطريفة المدهشة الجديدة لهذه القصة على أن تكون مثيرة)، (مثال آخر: ماذا يحدث لو فقدنا فجأة القدرة على استعمال الأيدي؟). أي أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحطين به لهذا تكون أفكاره وما يقدمه من حلول جديدة ومتفردة (الشبيني، 1997م، ص91).

على ذلك تكون الأصالة هي القدرة على تطبيق مهارات إدارية توصل إلى شيء جديد لم يُسبق إليه من الآخرين من ذوي العلاقة بما هو بصدده.

ب - الطلاقة fluency:

المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، (خير الله، 2008م، ص29) ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة كالتالي:

- **الطلاقة اللفظية:**

هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، (ولا يؤدي عامل المعنى دوراً هاماً فيها) مثل: إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين. مثل اكتب أكبر قدر من الكلمات تبدأ بحرف (ع) وتنتهي بنفسه (السميري، 2003م، ص30).

- **الطلاقة الارتباطية:**

هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى (مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات). (السليم، 2002م، ص21)

▪ **الطلاقة الشكلية:**

هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة، مثل أن يعطي خطوطاً بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة. (النعيم، 2012 م، ص176)

▪ **الطلاقة الفكرية:**

هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير، مثال: يعطي عنواناً ويطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان. (الباتول وسلمة، 2011م، ص228)

▪ **الطلاقة التعبيرية:**

هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مرتبط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية، مثل: كتابة جمل تشتمل على كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى. (نعاسي، 2008م، ص74)

وبذلك تكون الطلاقة هي القدرة على استحضار الأفكار والمعاني عند الحاجة لها من المخزون المعرفي المتجمع من خبرات الحياة العملية لتساعد في التغيير المناسب والفعال داخل المنظمة.

ج - المرونة flexibility:

أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، بل يحول مسار تفكيره تبعاً لمتطلبات الموقف (جروان، 1998م، ص98)، ويغير باستمرار

في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم، وتنقسم المرونة إلى نوعين:

- **المرونة التكيفية:**

وهي أسلوب لمحاولة اجتياز صعوبات العمل والتفكير، وتحوي قدرة الفرد على إجراءات التغيير.

- **المرونة العفوية:**

وهي تلقائية وبدون قصد وتظهر دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف. (القحطاني، 2011م، ص70)

يتضح لنا مما سبق أن المرونة هي النظر للموقف بمنظور واسع شامل يختلف عما ينظر له الآخرون واعتادوا عليه، فتحقق المصلحة العامة للمنظمة وتشبع حاجة الفرد في إثبات ذاته الإدارية.

د - الحساسية sensitivity:

هي القدرة على الملاحظة وتحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع كثيراً ما يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون، ويحكي أن "أديسون" كان يقول لمعاونيه: "لابد أن هناك طريقة أفضل ابحثوا عنها" (خير الله، 2008م، ص30). فهي ما يتوفر للفرد من قدرة علي التعرف على المشكلة الكامنة وحاجتها إلى حلول سريعة أو بطيئة في مجال ما (الباتول وسلمة، 2011م، ص228).فالشخص المبدع يستطيع اكتشاف المشكلات المختلفة ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً (الشبيني، 1997م، ص91).

فحساسية أو تحسس الفرد بالمشكلات المحيطة به هي نوع من ارتفاع درجة الذكاء وبعد النظر وفيها شيء من الفراسة والتنبؤ تميزه عما سواه

من العاملين الذين قد تمر عليهم هذه المشكلات دون ان تلفت انتباههم أو يعيروها اهتمامهم. بهذه العناصر والمكونات الأربع نكون قد أوضحنا العناصر الأساسية للإبداع الإداري.

بعد أن ذكر الباحث هذه العناصر ما زال هناك بعض الكتاب يورد عناصراً أخرى خلاف ما سبق ومنها الاستنباطية، والقبول، والمخاطرة، والاحتفاظ بالاتجاه، والشجاعة، والثقة بالنفس، والخروج عن المألوف، والنقد الذاتي، والتوسع، وإعادة التنظيم، والتقويم، والتعقيد، والنزوع إلى التجريب، والقدرة على تكوين علاقات، وهنا يتفق الباحث مع ما أورده (القحطاني، 2011م، ص71) من أنها لا تعدوا من كونها متطلبات للإبداع الإداري أو شروط يجب توافرها في الإداري المبدع ليتمكن من ممارسة الإبداع الإداري.

6 - مراحل الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري عملية إنسانية متشابكة ومتداخلة، وقد يصعب التفريق بين مراحلها أو الفصل بينها دوماً، بل قد تتسلسل مراحلها كما سنورد وقد تتداخل مع التي تليها، وقد يتجاوز بعض مراحلها التي تليها أيضاَ، وقد تعددت المراحل وتنوعت التصنيفات بين الباحثين، والباحث يؤيد نموذج "والاس" الذي حدد المراحل في أربعٍ، لشموليته وقربه من مطابقة الواقع. فقد أكد هيجان أنه أكثر النماذج تداولاً وشهرة والذي حدد مراحل الإبداع الإداري في مراحل أربع (هيجان، 1999م، ص186) هي:

1.مرحلة الإعداد وجمع المعلومات

قد تبدأ هذه المرحلة منذ تحسس المشكلة من قبل المبدعين، فتبدأ عملية جمع المعلومات حول الموضوع والمشكلة التي تمثل محور اهتمام المدير أو الموظف، وفي هذه المرحلة فإن الأفكار عادة ما تكون غامضة المعالم، حيث إنه

لا يعبر عنها بصورة لفظية، بل غالباً ما تكون في نطاق التصور البصري، هذا الغموض يتم استجلاؤه شيئاً فشيئاً من خلال محاولة توضيح معالم المشكلة دون الدخول في تحليل هذه المشكلة، لذا فإن هذه المرحلة تتطلب من الفرد نوعاً من التركيز الذي يقود الفرد إلى طلب الوحدة أو العزلة وطرح وإعادة العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد تساعده على توضيح المشكلة. (جواد، 2000م، ص178) لهذا فإن المرونة في هذه المرحلة مطلوبة كشرط أساسي من أجل مساندة جهود الفرد العقلية في عملية حل المشكلة، حيث تكون الأفكار مفتوحة وقابلة للتعديل بما يتناسب ومتطلبات تحديد المشكلة، وإلى جانب المرونة فإن الفرد يحتاج إلى نوع من الصبر الذي بدوره قد يؤدي إلى التخفيف من حالة الإحباط التي يمر بها الفرد في مرحلة الإعداد بسبب عدم وصوله إلى حل سريع للمشكلة. (محمد ومرسي، 2012م، ص299)

2.مرحلة التفاعل

ويطلق عليها البعض لفظ الاحتضان أو التبصر، وهي تعد أدق مراحل الإبداع، لأنها تشهد عمليات التفاعل والترابط، وتتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد، كما أنها مرحلة تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تفريغ للحلول وبدائلها (السميري، 2003م، ص35). وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أياماً أو شهوراً أو سنوات، (الشمري، 2003م، ص 77).

3.مرحلة الظهور

وفي هذه المرحلة تظهر الفكرة الجديدة مع غيرها من العوامل النفسية التي سبقت وصاحبت ظهورها. وهذه المرحلة غالباً ما تكون مفاجئة، حيث يكتشف الفرد نوعاً من العلاقة بين الأفكار السابقة التي قد لا تكون بينها أية علاقة، حيث تؤدي هذه العلاقة إلى ظهور الفكرة الجديدة التي تمثل حلاً للمشكلة، وهذه المرحلة غالباً ما تتطلب الاستقلالية في التفكير والشعور

بالحرية والأمان النفسي والقدرة على التحول من استخدام الحدس إلى استخدام الأسلوب التحليلي في التفكير (هيجان، 1999م، ص190).

تتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية، أو للعمل النموذجي، وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط، كما أنها تأتي واضحة وتجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هم أو تعب أو معاناة (عساف، 1995م، ص39). وفي هذه المرحلة تصل العملية الإبداعية إلى قمتها، حيث تنتظم الأمور في مواقعها الصحيحة، وتساعد على مواجهة المشكلة بطريقة جديدة (السميري، 2003م، ص36). وتعتبر مرحلة إعادة ترتيب أفكاره، وترابطها بما يسمح لها من الوصول إلى الترتيب الأمثل، ويتم ذلك عند إعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحدودة، بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى تنتهي إلى ما يمثل حلاً نموذجياً فيتدفق الحل مرة واحدة إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين. (محمد ومرسي، 2012م، ص300). وقد تنتهي الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة إذ لم تتهيأ لها السبل الكفيلة بدعمها ولم تحظ برعاية كافية أو لأسباب خارجية مفاجأة. (العتيبي، 1425هـ، ص27)

4.مرحلة التجربة والتنفيذ

وفي هذه المرحلة يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة صحيحة أو مفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة (محمد

ومرسي، 2012م، ص300). وبعبارة أخرى فإن الشيء الإبداعي (فكرة، سلوك، استجابة)، المقدم من الفرد يخضع لعملية اختبار وفحص لمعرفة مدى صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق، وتطابقه أو توافقه مع التوجهات البيئية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد الواحد أو مجموع الأفراد، فالإخفاق في المرحلة الأخيرة لا يتحمله المبدع كاملاً، إنما يقع بنسبة كبيرة منه على المجتمع أو المنظمة التي يوجد بها المبدع لعدم الرعاية الكافية للنتاج الإبداعي أو الاهتمام بالأفكار الجديدة، كما يقع على المبدع بعض المسئولية فقد يكون السبب وراء ذلك هو تقصيره بالقيام بحملة تعريفية لما توصل إليه لدى قطاع واسع من ذوي الاهتمام بالموضوع، حيث ستتفتح لديه المنافذ لتحقيق أفكاره، أو قد يكون السبب أيضاً عدم امتلاك المبدع القدرات الضرورية على إقناع الآخرين بالفكرة الجديدة وكسب تأييدهم وتعاونهم من أجل تنفيذها (الشمري، 2003م، ص801).

7 – أساليب تنمية الإبداع الإداري

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملياً – عملية الإبداع، وكذلك التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تنميتها فستزيد صفة الإبداع لدى هذه الشخصية مع التركيز أيضاً على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات، لما له من أكبر الأثر على الناتج الإبداعي التنظيمي.

وعلى الرغم من تعدد الآراء حول تحديد النموذج التدريبي الملائم الذي يمكن من خلاله نقل مهارات الإبداع إلى المتدربين والحكم على فعالية هذا التدريب فإن هذه الآراء لا تختلف حول أهمية التدريب على الإبداع باعتباره جزءاً من عملية تطوير وتنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد والجماعات لما يقدمه لهم من معلومات متنوعة ومعارف جديدة، ويؤثر على اتجاهاتهم

وسلوكهم إيجابياً ويصقل مهاراتهم وقدراتهم، مما يساعد على استغلالها بنمو أفضل.

ويشتمل التدريب على حل المشكلات بأسلوب إبداعي فيركز على التعرض للعوامل التي تعوق الإبداع، ووصف للعوامل التي تنمي الإبداع، وخبرات في عملية توليد الأفكار وتطبيقات على إجراءات وأساليب استخدام عملية تهييج الأفكار.

والواقع أن هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو التطوير الموجود منها، سواء اعتمدت المنظمات على قدراتها في تطبيق هذه الأساليب، أو استعانت بأجهزة أخرى، بالإضافة إلى أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الوسائل، بل إنه ليس من الضرورة أن يكون هناك حدود لهذه الوسائل، سواء من حيث العدد أو الاستخدام ما دمنا نتحدث عن الإبداع الذي يقتضي طرح المزيد من هذه الوسائل (هيجان، 1999م، ص360).

ومن أكثر الأساليب شيوعاً لتنمية وتطوير الإبداع الإداري الأساليب التالية:

1.أسلوب العصف الذهني:

يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير، لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

- كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار، كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

وطبقاً لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الأفراد الآخرين، ويجب أن يكون المدير متفتح الذهن وأن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين، ويجب أن يسهم كل الحاضرين في الاجتماع، ويطلب المدير من أحد المشتركين أن يكون مساعداً له في كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوبة عليها على الحائط أمام الجميع، ويعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو بيومين حتى يمكن جمع الأفكار وبعد تقييم واختبار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي تم اختيارها. (العتيبي، 1425هـ، ص41)

2.أسلوب دلفي:

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة تحديداً واضحاً.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة طلباً لرأيهم.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضاً الخطوة الخامسة.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة (الصيرفي، 2003م، ص57).

3.أسلوب الجماعة الاسمية:

يستعمل أسلوب الجماعة الاسمية لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها. ويطلق مصطلح "اسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6 – 9) أفراد، يجلسون حول منضدة، وعندما تطرح عليهم المشكلة يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة، بدون المناقشة مع غيره، والغرض من ذلك هو خلق "الضغط الإبداعي"، حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول. ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم، ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم، ولكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات، والدفاع عنها، أو مهاجمة آراء الآخرين، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل (الشماع وحمود، 2000م، ص424).

4.أسلوب التحليل المورفولوجي (التحليل التشكيلي):

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من "التوافق والتبادل" الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيرات الجزئية، بحيث

يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات "الفكرية" من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول أصالة. (العتيبي، 1425هـ، ص34 - 43)

5.أسلوب الرسم البياني للشجرة:

وتستخدم هذه الطريقة في حالة القضايا المعقدة والمطلوب إجراء تجزئة لها، وذلك باستخدام سلسلة الأثر والنتيجة، ومستخدمين في ذلك الرسم البياني لإيضاح إمكانية تفتيت القضية إلى أنظمة يمكن أداؤها وذلك وفقاً للخطوات التالية:

- استخدم صفحة خالية تماماً وضع مستطيلاً خالياً على يمين الصفحة.
- حدد القضايا الرئيسية موضوع البحث وضعها في المستطيل السابق.
- ابدأ في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على أن تكون الإجابة على هيئة مشكلات فرعية.
- ضع كل إجابة في مستطيل مستقل.
- صل هذه المشكلة بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسية.
- ابدأ في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية.
- استمر في العمل حتى تصل إلى خطة يمكن تنفيذها بيانياً، أو حتى إبراز الأسباب الرئيسية بيانياً. (الصيرفي، 2003م، ص62).

6.أسلوب التوفيق بين الأشتات:

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا تبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما، وتعتمد هذه الطريقة على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في موقف حل المشكلة بعد ذلك وتعتمد على التوفيق بين الأفكار المختلفة باستخدام نشاطين:

- جعل كل ما هو غريب مألوف!.
- جعل كل ما هو مألوف غريباً!.

والرؤية الجديدة للمشكلة وحلولها تأتي من تهيئة المناخ الضروري للإبداع باستخدام أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات واستخدام الرموز وتستخدم هذه الطريقة في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الإدارة العليا. (العتيبي، 1425هـ، ص43)، وأخيراً لابد من الإقرار بأنه على القائد الإداري أن يوفر وباستمرار المناخ المناسب ويخلقه ليجد الأفراد مجالاً في التعبير الإبداعي وتتوصل المنظمة إلى ضالتها المنشودة باعتماد أسلوب التشجيع، ورفع العمل الأصيل دوماً بدلاً من منعه أو التجاهل عنه، مثل هذا المناخ سيساعد على بناء الأهداف واختيارها ويوفر المجال المناسب لأعمال التحفيز والدافعية فيما لو تم إنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة، ويصبح بإمكان المنظمة بعد ذلك إنضاج وتزهير الحالة الإبداعية فيها عموماً (جواد، 2000م، ص183).

8 - خصائص الإبداع الإداري

يسعى الباحثون والكتاب الذين اهتموا بالإبداع الإداري للوصول إلى خصائص ظاهرة الإبداع الإداري للتعرف عليها وعلى علاقتها مع المتغيرات الأخرى داخل المنظمات وبالبيئة المحيطة بها. ومن خلال ذلك التعرف يمكن

دعم الإبداع الإداري من خلال إيجاد وتوفير ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات الإدارية. إلا أن خصائصها تختلف من باحث إلى آخر، ومن منظمة إلى غيرها، (القحطاني، 2011م، ص80) ومن أهم هذه الخصائص:

1. أن الإبداع الإداري ظاهرة تنبع من الفرد وتفيد المنظمة، فالمبدع في البداية الفرد هو النواة الأساسية لأي منظمة، (نعساني، 2008م، ص75) والمنظمة هدف التغيير من قبل الإداريين المبدعين، ويظهر ذلك بصورة أكثر وضوحاً في الإبداع التنظيمي والمؤسسي الذي يبدو أكثر وجوداً وإمكانية بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات المحيطة بالمنظمات.

2. إن الإبداع الإداري ظاهرة إنسانية عامة وليست مخصوصة بأحد دون الآخر، فليس الإبداع حكراً على الخبراء أو المفكرين أو الأخصائيين، بل إن كل إنسان عاقل سوي هو شخص مبدع وفي منظمته سيمارس الإبداع الإداري. (عساف، 1995م، ص34) وهذا شيء مفطور به الفرد منذ خلقه الله، فتنطوي شخصيته على عناصر ودوافع إبداعية بغض النظر عن أنه يعي ذلك من عدمه، (نعساني، 2008م، ص75) ويعلم الجميع أن الأفراد يملكون قدرات متفاوتة، ولكن هناك من يكتشف موهبته وإبداعه وتساعده الظروف البيئية المحيطة به، فيخرج تلك الإبداعات في منظمة مشجعة للإبداع والابتكار، وتسهم القيادات الإدارية في المنظمات بالمشاركات الإبداعية وتعززها وتوظفها في الأطر التنظيمية لديهم مما يكون لها مردود إيجابي واضح.

3. إن الإبداع الإداري يتأثر بالعوامل المحيطة به، فتؤثر فيه الظروف والمواقف التي يمر بها في المنظمات، ويتطور وينمو بالممارسة

والتدريب والتنشيط، (الباتول وسلمة، 2011م، ص238) فيتطلب من المديرين والزملاء الدعم والتشجيع والتوجيه والممارسة على مراحل الإبداع الإداري، والدور الفعال يكون على القيادات الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لمثل تلك الإبداعات.

9 - مقومات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري مقومات يؤدي توفرها إلى تنمية الإبداعي الإداري، وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مسميات وعدد تلك المقومات، إلا أن الباحث يرى أن المقومات اللاحقة فيها شمولية لما تطرق له العديد من الباحثين حول مقومات الإبداع الإداري وهي كما يلي:

1.الانتماء التنظيمي:

وهو ما يعني وجود علاقة تبادلية بين الفرد ومنظمته، مما يزيد من إخلاص الفرد للعمل ويجعله مندفعاً بشكل ذاتي للعمل باجتهاد وكفاح. (الباتول وسلمة، 2011م، ص233)

2.الحس الاقتصادي والاجتماعي:

من خفض للنفقات والاهتمام بنوعية ودرجة تحقيق الأهداف التنظيمية التي لها مردود اجتماعي على الفرد ومنظمته.

3.الإيمان بمواهب العاملين:

فالفرد نواة المنظمة وقلبها النابض، وهو الكائن الحي الذي يسهم في تحريك كل الطاقات والمتغيرات، (الكبيسي، 2005م، ص7) والذي يجب على القيادات الإدارية الاهتمام به، ومن ذلك الاهتمام بالأفراد وبمواهبهم والشعور بأن الإنجاز الفردي هو مكسب للتنظيم ككل.

4.العقلية العملية:

إن اتباع الأساليب العملية في الإدارة واتخاذ القرارات والقيام بالأعمال هو من أهم مقومات الإدارة المبدعة. (المعاني، 1990، ص56).

5.الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:

إن الاهتمام بالعنصر الإنساني والعمل وفقاً لمبدأ العلاقات الإنسانية، يزيد من معدلات الولاء والانتماء للمنظمة، ومن ثم يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك. (الحقباني، 1418هـ، ص20)

6.التغيير والتطوير المستمر:

من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التغيير الايجابي والتطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين (المطيري، 2005م، ص51).

7.مناخ تنظيمي مشجع على الإبداع:

حيث تمثل الظروف المادية والمكانية والبيئة التنظيمية المحيطة بالفرد في عمله وسائل مساعدة تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة، مما يسهم في تهيئة الفرص للإبداع والابتكار، أو قد تكون هذه الظروف المادية غير مساعدة تضغط على الفرد، مما يقلل من الرضا الوظيفي ويخنق فرص الإبداع والابتكار. (العيسى، 1996م، ص43).

8.نظام اتصالات فعال:

حيث يساعد نظام الاتصال الفعال على توفير المعلومات لمتخذ القرار في الوقت المناسب لدعم إبداعه، إلا أن ضعف هذا النظام يقوض جهود إدارة الإبداع، لذلك يجب الاهتمام بأمن الاتصالات بشكل لا يعوق وصول

المعلومات إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب، وبالأسلوب الملائم. (الشعلان، 2002، ص143)، حيث تتوقف فاعلية الأفكار الإبداعية على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، ومدى دقتها وسلامتها.

9.التخطيط المسبق:

التفكير الإبداعي غالباً ما يواجه مشكلة مستحدثة يكتنفها الغموض وتتطلب السرعة في اتخاذ القرار، ولذلك يجب أن تكون الخطط المعدة مسبقاً مرنة وفعالة وقادرة على استيعاب التغييرات والتجديدات في مختلف المواقف، مما يتيح الفرصة للمبدعين لاستخدام المساحات المتاحة في الخطة لتطويرها بإبداعاتهم وتفكيرهم المبدع، بما يضمن اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب وتنفيذ الأدوار المرسومة مسبقاً للحد من تداعيات الموقف (الفرج، 1999م، ص43).

10.التنظيم:

هو عملية أو وظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل تحقيق أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف (النمو وآخرون، 2011م، ص162). ومن هذا المنطلق، فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تنساب فيها الاتصالات بسلاسة وتشيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرصاً أكبر للإبداع الإداري.

11.الحوافز:

إن الحوافز المادية والمعنوية تؤدي دوراً هاماً في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل المزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية. (الشمري، 2002، ص151).

12. التدريب:

وهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تسعى إلى إحداث تغييرات محددة، سواء كانت سلوكية أم فنية أم ذهنية بغرض الوفاء باحتياجات محددة حالية أو مستقبلية (القبلان، 1999م، ص10). ومن هنا فإن التدريب يؤثر على رؤية الأفراد وقيمهم، كما يساعدهم على إعادة تشكيل تفكيرهم وتصرفاتهم، ومن ثم يجلب البيئة المناسبة للإبداع الإداري.

10 - المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري من المهارات والقدرات والعمليات التي تسعى المنظمات والأفراد إلى تنميتها وتطويرها، ويحرص العاملون في مثل هذه المجالات على تلمس المحددات التي تساعد على ذلك لتجعل منها عوامل مساعدة وداعمة على الإبداع الإداري، والمحددات كثيرة ومتعددة حسب ما تزخر به أدبيات الإدارة ودراساتها (عبدالرحمن، 2012م، ص270) ومنها نمط القيادة والثقافة التنظيمية والسلطة الإدارية والتعلم التنظيمي والمناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي والثقة التنظيمية وأهداف المنظمة وضغوط العمل والتدريب والحوافز والاتصالات والمعلومات. وسوف يقوم الباحث بالتركيز على ما يعيق تلك المحددات تنظيمياً، وتطرق لها في دراسات متعددة وهي كما يلي:

1. جمود الهيكل التنظيمي:

إن طبيعة الهيكل التنظيمي وشكله الحقيقي يؤثر على قدرات العاملين بتلك المنظمات، وله دور ملموس على المشاركة والإبداع الإداري، ولعل جمود التنظيم وعدم مرونته، وعدم مواكبته للمستجدات وعدم إتاحة الفرص للتعامل خارج إطاره يجعل العاملين متخوفين من إقامة اتصالات أو طرح أفكار تطويرية (النفيعي، 2003 م، ص12)، ما يجعلهم غير متحمسين

للإبداع والظهور (القريوتي، 2000م، ص155). فالهياكل التنظيمية الهرمية تزيد من الجمود وتقلل المرونة بخلاف التنظيم المرن أو المصفوفي (الكبيسي، 2006 م، ص39)، فهي بذلك عامل مؤثر على الإبداع الإداري إما بالسلب أو بالإيجاب.

2.مركزية السلطة الإدارية

إن السلطة الإدارية وما تحوي من مسئوليات وواجبات وقوة ونفوذ ومشاركة وتفويض لها تأثير على المنظمة بشكل عام وعلى المهارات الإدارية بشكل خاص، وكما أن المركزية تحد من الإبداع الإداري واستعمال العقل، لأن العاملين يعرفون أن مصدر القرارات هو المركز. (الكبيسي، 2006م، ص68) فإن اللامركزية في اتخاذ القرارات واستخدام السلطة يتيح للعاملين اقتراح الحلول وإبداء الرأي ويفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحسن من معنوياتهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بثقتهم وأهميتهم، مما يشجعهم على تقديم ابداع اداري من أجل تحسين العمل وتطوير أساليبه ويحد من الصراعات داخل التنظيم ويؤمن مزيداً من الانسجام في جو العمل. (الحواشي، 1428هـ، ص33)

3.تسلط القيادة الإدارية

إن نمط القيادة وموقع الإشراف يعتبر عاملاً مهماً لتشجيع الإبداع الإداري أو معطلاً له. وإن مركزية القيادة والإشراف وتسلطها يحد من مبادرة العاملين ومساهمتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية، لأن العاملين يعرفون أن قراراتهم أو أداءهم لا قيمة له، مما يقلل من إمكانية تقدم المنظمة وتطورها وتحقق الإبداع فيها والعكس صحيح. (العنقري، 1422هـ). إن ديموقراطية القيادة والإشراف التي تكون مشجعة للإبداع الإداري وتحث على التطوير وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة (القحطاني، 2002م، ص366)، من خلال الاستماع لهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات

يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويحسون بقيمتهم (دياب ومغربي، 2008م، ص16)، ومن ثم يزيد من ولائهم للمنظمة وأهدافها ويؤدي إلى الإبداع الإداري.

4.قصور الاتصالات الإدارية

إن الاتصال في اتجاه واحد (الهابط) وروتينية الأعمال تشيع روح اللامبالاة في المنظمة وتقلل من اهتمام العاملين، وذلك بسبب عدم معرفتهم لما يجري حولهم ويقلل من إحساسهم بأهميتهم، مما يترتب عليه تدني أدائهم وعدم رغبتهم في الإبداع. (النعيم، 2012م، ص179) ما يجعلهم ينتظرون معظم اليوم لوقت انتهاء الدوام حتى يخلص من هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً وإحباطاً، مما يخفض حتى مجرد التفكير في التطوير والإبداع الإداري لدى العاملين.

5.عدم موضوعية الحوافز والمكافآت

إن نمط المكافأة والعقاب يعتبر محدداً مهماً آخراً فكلما كان الثواب هو لمجرد التقيد بالحرفيات والتعليمات والقوانين واتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج، كان معطلاً للإبداع الإداري. أما إذا أعطيت المكافأة للأفكار الجيدة التي تسهم في تقدم وتطوير العمل وليس مجرد الدوام والانضباطية لذاتها كلما كان إيجابياً ومشجعاً للإبداع الإداري. أما إذا عوقب المجدون والذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية، فإن ذلك يعتبر معطلاً للإبداع ومولداً لمناخ تنظيمي سلبي وغير صحي. كما يؤكد القريوتي أنه إذا كانت المعايير الشخصية وغير الموضوعية هي سبيل التقدم والترقي في الوظائف، فإن ذلك سيكون مبعث إحباط وتملل للعاملين مما يثبط الإبداع، ويحد من استغلال الطاقات الكامنة فيهم (القريوتي، 2000م، ص156). وبذلك فقد تكون الحوافز هي من أهم المحددات التنظيمية تأثيراً على العاملين لتشجيعهم على الإبداع الإداري مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية وقدراتهم العملية والعلمية.